

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Curso Académico 2020 – 2021

TRANSFORMACIÓN CULTURAL PARA LA EMPRESA DIGITAL

**Relación entre cultura organizacional y transformación digital sostenible con énfasis
en el liderazgo**

Caso práctico de estudio de una empresa global de servicios en tecnología

por
Nelson Riffo Quintana

TUTOR
Dr. Vicente Sabater Sempere

DEPARTAMENTO
Organización de Empresas

Alicante, septiembre 2021

Esta página se dejó en blanco intencionalmente
This page intentionally left blank

RESUMEN

Transformación digital es uno de los conceptos más utilizados de nuestra era, y a la vez sus factores claves se suelen perder en la obviedad de su nombre. La investigación pretende deconstruir el proceso y acercar el conocimiento que muchas veces sólo poseen las grandes empresas, hacia las de menor tamaño para que puedan verse beneficiadas, ya que la mejora en la adopción de estos cambios en los modelos de negocio pueden ser clave para la reactivación económica debido a la crisis provocada por la pandemia. Estratégicamente se busca poner en contraste la amplia teoría existente con la realidad, usando la metodología de caso de estudio orientado a la práctica para unir los puntos y encontrar patrones a través de entrevistas y encuestas, acercando la brecha entre los mundos de tecnología y empresas, demostrando la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo para una transformación digital empresarial sostenible.

Palabras Clave: *Transformación Digital, Cultura Organizacional, Liderazgo, Personas, Sostenible, Pandemia, Modelos de Negocio, Tecnología, Empresas, Conocimiento.*

ABSTRACT

Digital transformation is one of the most used concepts of our era, and at the same time its key factors are often lost in the obviousness of its name. The research aims to deconstruct the process and bring the knowledge that many times only large companies have, closer to the smaller ones so that they can benefit from it, since the improvement in the adoption of these changes in business models may be key to economic reactivation due to the crisis caused by the pandemic. Strategically, it seeks to contrast the broad existing theory with reality, using the practice-oriented case study methodology to connect the dots and find patterns through interviews and surveys, bridging the gap between the worlds of technology and business, demonstrating the importance of organizational culture and leadership for a sustainable business digital transformation.

Keywords: *Digital Transformation, Organizational Culture, Leadership, People, Sustainable, Pandemic, Business Models, Technology, Business, Knowledge.*

Dedicatoria y Agradecimientos

Cada persona que conoces y cada momento que experimentas te forman, todas las vueltas de la vida cuentan para hacerte crecer y entender las señales, que incluso en retrospectiva aportan conocimiento para conseguir algún día ver la imagen completa.

Agradezco a todas las personas que he conocido en este camino, por aportar cada grano de arena para ir más allá y hacer todo lo mejor posible, y por creer que su tiempo estaba bien invertido al usarlo para compartir todo tipo de momentos. Intentaré usar su dedicación para seguir avanzando como me han enseñado.

Tengo la suerte de haber estado siempre rodeado de la mejor familia, amigos, mentores y grandes profesionales de varias partes del mundo que me han acompañado en etapas claves en la vida y que me han enseñado tanto desde sus distintas perspectivas y culturas, que han logrado dejar su marca con su amor y sabiduría, muchas gracias por todo... ¡No lo olvidaré!

Y finalmente, este espacio, el más importante, es para ti, que has estado ahí en cada paso, apoyándome y entregando siempre lo mejor de ti, con paciencia para enseñar y cariño para soportar, estando juntos en las mejores y en las peores, disfrutando incluso de nuestras decisiones tildadas de locas para aprender y crear nuestro propio camino...

Te amo, mejor amiga y esposa.

Nunca vas a aprender tanto solo como en equipo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Justificación del Trabajo	11
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivos Generales	14
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Metodología.....	17
1.4 Contenido y Estructura	17
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Transformación Digital	20
2.1.1 Deconstrucción.....	20
2.1.1.1 Transformación	20
2.1.1.2 Digital	23
2.1.1.2.1 Digitization.....	23
2.1.1.2.2 Digitalization.....	24
2.1.2 Definición	26
2.1.2.1 Respondiendo a la pregunta: ¿Qué es realmente “Transformación Digital”?.....	26
2.1.2.1.1 Definiendo Transformación Digital	30
2.1.2.2 Los Engranajes de la Transformación Digital Empresarial	31
2.1.2.3 Cada Empresa es Única	32
2.1.3 Impacto de Actualidad	34
2.1.3.1 PANDEMIA: Covid19 la nueva crisis global	34
2.1.3.2 La Cuarta Gran Recesión	39
2.1.4 Componentes de la Transformación Digital	44
2.2 Cultura Organizacional	47
2.2.1 Habilitadores	51
2.2.1.1 Múltiples Generaciones: Diversidad e Integración.....	51
2.2.1.2 Colaboración y Trabajo en Equipo.....	56
2.3 Liderazgo.....	58
2.3.1 Potenciadores.....	59
2.3.1.1 Tipos de Liderazgo	62
2.3.1.1.1 Liderazgo Transformacional.....	65
2.3.1.1.2 Liderazgo Estratégico.....	67
2.3.1.1.3 Liderazgo Innovador	67
2.3.1.1.4 Otras Tendencias	68
2.3.1.2 Mejora Continua	70
2.3.1.3 Confianza e Integridad	71
2.4 Transformación Cultural para la Empresa Digital.....	73
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	74

3.1 Procedimiento de Análisis	77
4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	78
4.1 Contexto Empresarial	78
4.2 Estrategia	80
4.2.1 Análisis PESTEL	80
4.2.1.1 Político.....	80
4.2.1.1.1 <i>Ley de Seguridad 5G</i>	82
4.2.1.2 Económico	83
4.2.1.3 Sociocultural.....	85
4.2.1.3.1 <i>Desigualdad</i>	85
4.2.1.4 Tecnológico	86
4.2.1.4.1 <i>La transformación digital es ahora</i>	87
4.2.1.4.2 <i>La reinversión operativa, una fuerza laboral preparada para el futuro</i>	88
4.2.1.4.3 <i>Cambio de canales de venta</i>	88
4.2.1.5 Ecológico	89
4.2.1.5.1 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas</i>	89
4.2.1.5.2 <i>Plásticos de un solo uso prohibidos a partir de 2021 en la UE</i>	90
4.2.1.6 Legal	92
4.2.1.6.1 <i>Ley del trabajo a distancia o Ley del teletrabajo</i>	92
4.2.2 Análisis de Porter	94
4.2.2.1 Amenazas de nuevos participantes	94
4.2.2.2 El poder de negociación de los proveedores.....	95
4.2.2.3 El poder de negociación de los compradores.....	96
4.2.2.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos.....	97
4.2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	98
4.2.3 DAFO	100
4.2.3.1 Debilidades.....	100
4.2.3.2 Amenazas	100
4.2.3.3 Fortalezas	101
4.2.3.4 Oportunidades	102
4.3 Estructura.....	103
4.4 Tecnología	106
4.5 Cultura	107
4.6 Personas.....	112
5. CASO DE CONTRASTE EMPÍRICO.....	113
5.1 Caso de Estudio	113
5.1.1 Objeto de Estudio.....	113
5.1.2 Caso Práctico	114
5.1.3 Conceptos.....	116
5.1.4 Objetivos de la Investigación.....	116

5.1.5 Estrategia de Investigación Principal: Entrevistas Personales.....	116
5.1.5.1 Metodología.....	117
5.1.5.2 Medición	119
5.1.5.3 Perfiles Profesionales	120
5.1.5.4 Plan de Entrevistas	121
5.1.5.5 Codificación.....	122
5.1.5.6 Resultados	122
5.1.5.6.1 Categoría 1: ¿Qué es realmente “Transformación Digital”?.....	123
5.1.5.6.2 Categoría 2: ¿Qué tiene que ver realmente la cultura con la transformación digital?	127
5.1.5.6.3 Categoría 3: Liderazgo – El alcance de sus acciones.....	130
5.1.6 Estrategia de Investigación Secundaria: Encuestas Online	137
5.1.6.1 Metodología.....	137
5.1.6.1.1 Población Objetivo.....	138
5.1.6.1.2 Objetivos y Beneficios	139
5.1.6.1.3 Estructura General.....	139
5.1.6.2 Medición	139
5.1.6.3 Codificación.....	141
5.1.6.4 Resultados	142
5.1.6.4.1 Resumen de Resultados Totales.....	142
5.1.6.4.2 Representación Generacional	143
5.1.6.4.3 Otros Factores Demográficos.....	144
5.1.6.4.4 Cercanía al Conocimiento	147
6. CONCLUSIONES	169
7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	173
8. BIBLIOGRAFÍA.....	176
9. ANEXOS.....	190
9.1 Guion de Entrevistas Personales	190
9.1.1 Procedimiento.....	190
9.1.1.1 Etapa 1: Preparación	190
9.1.1.1.1 Paso 0: Antes de empezar.....	190
9.1.1.1.2 Paso 1: Agradecimientos que motiven la participación consciente	191
9.1.1.2 Etapa 2: El entrevistado.....	191
9.1.1.2.1 Paso 1: Conociendo a la persona y su carrera profesional.....	191
9.1.1.3 Etapa 3: Puesta en común.....	192
9.1.1.3.1 Paso 1: Introducción al caso de estudio	192
9.1.1.3.2 Paso 2: Resumir el caso y objeto de estudio.....	192
9.1.1.3.3 Paso 3: Aclarar.....	192
9.1.1.4 Etapa 4: Preguntas iniciales del caso.....	193
9.1.1.4.1 Paso 1: Enfoque general del caso.....	193
9.1.1.5 Etapa 5: Preguntas específicas del caso	194

9.1.1.5.1 Paso 1: Transformación Digital	194
9.1.1.5.2 Paso 2: Cultura Organizacional	194
9.1.1.5.3 Paso 3: Liderazgo	195
9.1.1.6 Etapa 6: Finalizando en lo alto	196
9.1.1.6.1 Paso 1: Las preguntas difíciles	196
9.1.1.6.2 Paso 2: Alineamiento y mensajes finales	197
9.2 Codificación - Matriz de Relación entre Categorías y Análisis de Respuestas	198
9.3 Formulario de Encuestas Online	212
9.3.1 Título de la encuesta:	212
9.3.2 Introducción	212
9.3.3 Instrucciones	213
9.3.4 Factores Demográficos	213
9.3.5 Preguntas	214

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Interés a lo largo del tiempo “Transformación Digital” (Google Trends)	12
Ilustración 2: Línea de Tiempo de la Gestión del Cambio. (Prosci, 2020)	21
Ilustración 3: Derrotar al Miedo - Extracto. (Chödrön, 2011)	21
Ilustración 4: Ciclo del Cambio - Elaboración propia como adaptación y explicación de “Cycle of Change”. (Maurer, 2010)	22
Ilustración 5: "Digitization" – Ejemplo: Transformar documentos físicos a digitales. (Elaboración propia)	23
Ilustración 6: "Digitalization" – Ejemplo: Uso de tecnologías digitales para la automatización y optimización de procesos. Fuente imagen: “Business Process Automation” (Skywell Software)	24
Ilustración 7: Transformación Digital - Factores claves destacados, elaboración propia. [Word Cloud] ...	29
Ilustración 8: Esquema de relación mutua de los engranajes de la Transformación Digital Empresarial. (Elaboración propia)	31
Ilustración 9: Estado de la Pandemia al 20 de marzo de 2020. (Royleab Stats)	34
Ilustración 10: Flujo circular del dinero, coronavirus y economía mundial. Infografía de Marcelo Regalado (Infobae, 2020)	35
Ilustración 11: PIB España 2020, INE	36
Ilustración 12: Estado de la Pandemia al 9 de mayo de 2021. (Royleab Stats)	38
Ilustración 13: La recesión global COVID-19. (Fueling Recovery, 2021) - Adaptación.....	40
Ilustración 14: Mapa de apoyo fiscal mundial. (Fueling Recovery, 2021) - Adaptación.....	41
Ilustración 15: Restauración del crecimiento económico mundial. (Fueling Recovery, 2021) - Adaptación	42
Ilustración 16: Modelo de Componentes de la Transformación Digital Empresarial. (Elaboración propia)	45
Ilustración 17: La “Cebolla” - Manifestaciones de la Cultura a Diferentes Niveles de Profundidad. (Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2010). Elaboración Propia [Adaptación al Español]	49
Ilustración 18: Liderazgo para Crear una Cultura de Alto Desempeño. Elaboración Propia	60
Ilustración 19: Dimensiones y Consideraciones en los Estilos de Liderazgo. Elaboración Propia [Adaptado] (Isaksen & Tidd, 2006)	63
Ilustración 20: Liderazgo Transformacional. Elaboración Propia	65
Ilustración 21: Estudio de Consumidores sobre COVID-19, junio/julio 2020.	84
Ilustración 22: Global Pandemic Accelerates Digital Transformation. (Dell Technologies, 2020)	87
Ilustración 23: ODS Accenture 2019. (Responsables con el Medioambiente)	90
Ilustración 24: Accenture y la Economía Circular. (2019).....	91
Ilustración 25: Cultura Organizacional - Evaluación de los Empleados de Accenture	108
Ilustración 26: Ranking de Valores Culturales de Accenture por Industria	109
Ilustración 27: Accenture Culture Champion 2020	110
Ilustración 28: Accenture - Ranking Global de Innovación en Culture500	111

Ilustración : Relevancia de los factores claves de la Transformación Digital	125
Ilustración : Distribución de Respuestas.....	142
Ilustración : Generaciones Representadas	143
Ilustración : Generaciones Representadas (Normalizado)	143
Ilustración : Distribución de Respuestas por Género	144
Ilustración : Distribución de Respuestas por Nivel Máximo de Educación Alcanzado	145
Ilustración : Distribución de Respuestas por Actividad Laboral	146
Ilustración : Nivel de Familiarización con los 3 Conceptos Bajo Estudio	147
Ilustración : Importancia de conocer los 3 conceptos (Transformación Digital, Cultura Organizacional y Liderazgo) en el entorno laboral	148
Ilustración : Valoración de Éxito en Iniciativas de Transformación Digital Experimentadas.....	149
Ilustración : Indicador de Peso o Importancia en el Ámbito Laboral	149
Ilustración : Valoración de los Beneficios de la Transformación Digital.....	150
Ilustración : Resistencia al Cambio y su Relación	152
Ilustración : Definición de Transformación Digital según Encuesta	155
Ilustración : Encuestas: Empresas Beneficiadas por la Transformación Digital.....	158
Ilustración : Puntos de Importancia para Estrategia de Transformación Digital.....	159
Ilustración : Transformación Digital - Quienes Integran el Proceso - Empresa vs Áreas	161
Ilustración : Transformación Digital - Quienes Conforman los Equipos	163
Ilustración : Formas de Dirección para la Transformación Digital.....	166
Ilustración : Pandemia vs Transformación Digital	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco teórico y puntos claves de la investigación. (Elaboración propia).....	19
Tabla 2: Apoyo fiscal mundial por tipo de economía. (Fueling Recovery, 2021) - Adaptación	41
Tabla 3: Diferencias Generacionales Presentes en el Ambiente Laboral en la Actualidad. (Elaboración propia desde múltiples fuentes).....	53
Tabla 4: Ejemplos de Líderes Transformacionales. (Anthony & Schwartz, 2017)	66
Tabla 5: Lista de Servicios Principales Accenture. (Marketline, 2021)	106
Tabla 6: Diseño del Proceso de Investigación para Entrevistas.....	117
Tabla 7: Perfiles Profesionales Entrevistados.....	120
Tabla 8: Plan de Entrevistas Realizadas.....	121
Tabla 9: Ejemplo de Codificación con Matriz de Relaciones entre Categorías y Respuestas.	122
Tabla 10: Codificación de Preguntas Encuesta Online	141

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

¿Cuán importante es la Transformación Digital?

Para hacernos una idea de la trascendencia de este fenómeno sería bueno poner sobre la balanza que prácticamente renombra la era en la que vivimos. En muy pocas décadas hemos pasado de hablar de la era de la información a la era digital, debido al impacto que tiene tanto en el mundo de tecnología como en el empresarial y en la sociedad en general. Sin embargo, desde **al menos 5 años se habla con mucha fuerza y cada vez con más ligereza** sobre el concepto de “Transformación Digital” y su importancia para las empresas, llegando a la cima de las palabras de moda (Fast Company, 2020), al ser una forma de ir en búsqueda de la optimización de procesos, productos y/o servicios a través de la **incorporación de las nuevas tendencias tecnológicas** que ayuden a las organizaciones a lograr sus objetivos para mantenerse relevantes y latentes en el tiempo. Pero lo que los resultados han demostrado, es que termina siendo más complejo que esto y que **su enfoque debe ser más amplio que el meramente tecnológico** debido a su impacto sobre las personas y sobre otros factores clave que se intentan abordar en la presente investigación.

Si a todo esto le sumamos la **resistencia al cambio**, las **nuevas generaciones**, la **globalización**, y entre otros, la gran sed de beneficios inmediatos que ha dictaminado el comportamiento del tejido empresarial por mucho tiempo, el proceso de transformación digital pasa a ser un complejo rompecabezas que no debe ser tomado a la ligera al enfocarlo en una sola de sus partes, ya que está formado por muchas otras piezas importantes que pueden convertirse en bloqueantes y desaceleradores debido al mal entendimiento del proceso y del concepto. Punto que queda demostrado en lo experimentado, cuando aún logrado con éxito el objetivo de incorporar tecnología en una organización, en muchas ocasiones sigue siendo **poco o nada sostenible en el tiempo**, dando finalmente la impresión de que la decisión tomada sobre la gran inversión de recursos que conlleva adoptar cambios tecnológicos a nivel empresarial no fue la correcta, dejando a los directivos y gran parte de los miembros de la empresa con un sabor amargo al ver desvanecidos sus esfuerzos desde el mediano plazo.

Encontrándonos ya en plazos avanzados dentro de la era digital (Harvard Business Review, 2018), y con los tiempos de alta incertidumbre generados por el nuevo brote de COVID desde 2019, su posterior declaración como pandemia (WHO Coronavirus Pandemic Declaration), para luego adicionar uno tras otro, los efectos del confinamiento y sus impactos tanto en la economía como en la sociedad hasta la actualidad, nos han demostrado con creces lo mal preparados que aún estamos tanto en cuanto a los niveles actuales de digitalización de las empresas de todos los tamaños y sectores a nivel mundial, como también se ha hecho patente lo poco flexibles que somos los seres humanos para adaptarnos rápidamente a los cambios y la dificultad que se tiene para ver a la tecnología como un facilitador más que como un problema, debido a la distancia existente entre conocimientos, usos y sus beneficios.

En esta situación de adaptación súbita a lo digital por supervivencia, el concepto **“Transformación Digital”** ha estado más y más en boga en el último tiempo, llegando a ser incluso acuñado con fuerza por la oferta educativa para entregar conocimientos diferenciadores en el mercado laboral, basados por lo general, sólo en herramientas tecnológicas y llamativas **“buzzwords”**¹ muy propias de la jerga de TI².

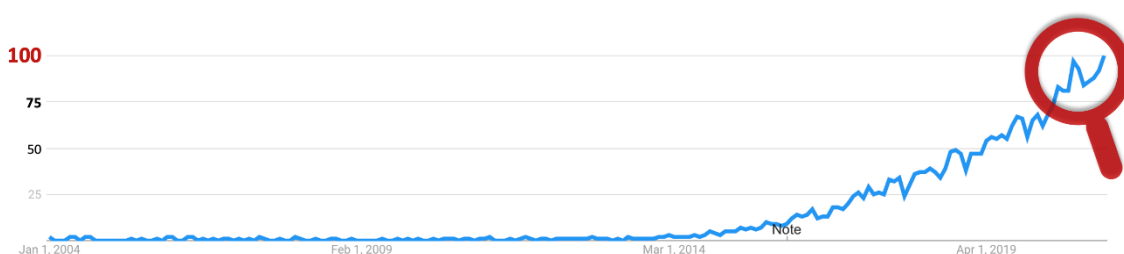


Ilustración 1: Interés a lo largo del tiempo “Transformación Digital” (Google Trends)

*El valor 100 determina el pico de popularidad para el concepto a nivel mundial, manteniendo esta **tendencia en lo alto de la gráfica hasta la actualidad.***

¹ **Buzzwords:** Del inglés “palabras de moda” y entendida como el anglicismo de los anglicismos, representa a las palabras o expresiones que se vuelven populares y suenan importantes o técnicas, utilizadas para referenciar su origen comúnmente del inglés o como forma de llamar la atención, muy empleadas en tecnología, marketing, negocios, y casi de forma generalizada hoy en día para crear impacto o impresionar personas. Su uso o abuso abre la discusión entre eficacia o pedantería. (Regenbig Group, 2020)

² **TI:** Tecnología de la Información, muchas veces también abreviada como TIC para Tecnologías de la Información y la Comunicación. Concepto que hace referencia a las teorías, las herramientas y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información. (Economía TIC, 2012)

Todo lo anteriormente mencionado, termina por empujar a abrir los ojos, y a realmente considerar lo que expertos, algunas empresas líderes y la historia vienen evangelizando hace tiempo sobre la necesidad de contar con una estructura organizacional adecuada, preparada y completamente alineada con la estrategia, en la cual se incluya el correcto **liderazgo** y la **cultura empresarial** como habilitadores y factores claves de éxito del proceso de disrupción digital considerando a la empresa como un todo.

Otra forma de poner en perspectiva la importancia del correcto entendimiento del proceso y el concepto en sí, es teniendo en cuenta además lo que la **International Data Corporation (IDC)** nos revela en su publicación **“2021 Worldwide Digital Transformation Predictions”** (IDC, 2020):

“ *Las inversiones en Transformación Digital aceleradas crean
gravedad económica* ”

Prediciendo que la economía, independiente de la pandemia, seguirá en su curso hacia su destino digital con el objetivo de tener el 65% del PIB mundial digitalizado para 2022, generando más de USD\$6,8 billones de dólares en inversiones directas en digitalización desde 2020 a 2023 (IDC, 2020).

Lo que, entre otras cosas, nos muestra una predicción a la tendencia al alza sobre la importancia de la **“reinversión del modelo de negocio”**, esperándose para 2021, que al menos el 30% de las organizaciones aceleren su innovación para respaldar sus procesos de reinversión tanto de sus modelos operativos como empresariales, generando un impulso adicional en los programas de transformación para lograr preparar sus negocios para el futuro (IDC, 2020).

Si bien ya podemos hacernos con una idea de la gran importancia de la transformación digital para el mundo tanto en la actualidad como para el futuro, es sólo una pincelada de lo que realmente significa. Por lo que para poder entender que es el concepto en detalle, como enfocarlo sin dejar fuera sus factores claves y no sólo conseguir el objetivo, si no que hacerlo sostenible, es que se justifica llevar a cabo esta investigación.

1.2 Objetivos

Pero esto **no queda sólo en la teoría** o únicamente en la observación de acontecimientos importantes de terceros, mucho menos es parte de los objetivos de esta investigación el tan sólo crear un trabajo más sobre los miles ya existentes acerca de transformación digital en sí, ni quedarnos con señalar a una nueva y llamativa tecnología como solución única e indispensable, sino más bien encontrar la forma de **deconstruir el proceso**, hacerlo agnóstico, agregar nuevas perspectivas y analizar sus factores clave para agregar valor al **integrarlos con la práctica**, a través de las experiencias vividas de manera de desmitificar la causa dándole una interpretación desde una perspectiva ampliada, no limitándola exclusivamente al mundo de tecnología, sino que incorporando la visión y conocimientos del mundo de negocios para atacar la problemática desde diferentes ángulos que nos ayuden a posicionar los componentes que suelen dejarse fuera del proceso por considerarse no relevantes en un “cambio tecnológico”. De esta manera, podemos generar una investigación con visiones menos exploradas de forma conjunta y que agregue valor al incentivar la discusión diferente al poner a una de las grandes problemáticas de nuestra era en contraste frente a lo que generalmente se piensa.

1.2.1 Objetivos Generales

Esta investigación busca la oportunidad de integrar la experiencia otorgada por más de seis años de trabajo en TI, de los cuales la mayor parte se vivieron en una empresa de consultoría tecnológica global, pudiendo participar en ese entonces como miembro activo del área de arquitectura de software en Accenture Chile. En esta empresa, lo que prima es impulsar y acompañar a las organizaciones en la incorporación de tecnología en cada ámbito.

Utilizar el gran valor agregado de haber podido experimentar de primera mano el liderar diversos procesos de transformación digital en las diferentes industrias, y ahora con la obtención de nuevos conocimientos orientados a la perspectiva de empresa, tras cursar el máster en administración y dirección de empresas (MBA) en la Universidad de Alicante (UA), se intenta indagar mezclando las visiones de estos dos mundos, dejando atrás lo que antes se realizaba por sólo experiencia en tecnología, por entusiasta y

posiblemente por “intuición”, para poder sustentarlo ahora en bases sólidas teórico-prácticas que entreguen un discernimiento esclarecedor al analizar uno de los casos de éxito experimentados en retrospectiva, avanzar por medio del análisis en profundidad, y lograr el **objetivo principal** de: ir sentando las bases de conocimiento sobre el proceso con una visión que contempla los mundos de tecnología y empresa, abordando el estudio con la dualidad necesaria para generar una imagen ampliada con intención de agregar valor y dar pie a futuras líneas de investigación en favor de agilizar la adopción de la transformación digital por parte de todos los interesados.

El trabajo se encuentra englobado en la línea de organización y creación de empresas, por lo que intenta ser una investigación que actué como guía para poder responder interrogantes latentes de las organizaciones, como:

¿Estamos realmente preparados para la transformación digital?

¿Estamos abarcando todos los factores críticos en un proceso de disrupción digital?

¿Es importante adoptar este proceso de cambio para mi empresa?

¿A qué tamaños o tipos de empresa agrega valor realmente?

¿Es verdad que trae beneficios invertir en digitalización?

¿Cómo puedo hacer para transformar digitalmente mi empresa y combatir el miedo y la resistencia a cualquier cambio?

¿Para qué quiero agregar tecnología a mi empresa si es una PYME?

Entre otras, las cuales se intentarán responder en el transcurso de la investigación para combatir las dudas que estén deteniendo el puntapié inicial del proceso de transformación digital, que puede significar el cambio necesario para adaptarse al nuevo escenario en el que vivimos, y en muchos casos la continuidad del negocio.

1.2.2 Objetivos Específicos



[1] Identificar los componentes de la transformación digital.



[2] Analizar el liderazgo como agente potenciador de la cultura empresarial.



[3] Demostrar la importancia de la cultura empresarial para el proceso de transformación digital.



[4] Agregar valor hacia la aceleración de la adopción de la digitalización con información que puede ir en ayuda de las personas y las empresas de todos los tamaños.



[5] Poder disponer de información al alcance de las Pymes ³ directamente desde las Grandes Empresas que ya tienen experiencia en los procesos de transformación digital.

Con relación a este último objetivo, lo que se pretende es ayudar a mitigar los impactos generados en las PYMEs, debido a su gran importancia en la actualidad con miras hacia la reactivación económica.

³ **Pyme:** Abreviatura que define y clasifica por tamaño a las pequeñas y medianas empresas, incluyendo también a las microempresas. Por consecuencia dejando fuera únicamente a las grandes empresas que poseen un poder económico propio de los grandes grupos. (BBVA, 2020)

1.3 Metodología

La estrategia para conseguir los objetivos de esta investigación es utilizar el método científico mixto, cualitativo y cuantitativo, indagando de forma empírica en los acontecimientos y analizando desde distintas fuentes de datos con una perspectiva diferente a la que se acostumbra en tecnología pura y dura, contrastando con una revisión bibliográfica extensa y un marco teórico que entregue relevancia a la investigación y a la forma de abordar los temas a tratar y poner en contexto lo que puede no ser tan evidente, otorgándole paso a paso una visión empresarial.

Se utilizará la metodología del caso de estudio orientado a la práctica como base para la descripción de la **experiencia profesional real** ocurrida en la organización, la cual será usada como línea de integración y nos servirá para ir uniendo los puntos expuestos a lo largo del trabajo de fin de máster y en detalle en el marco teórico.

La información se obtendrá en base a entrevistas personales a los participantes de estos hechos para explorar de forma cualitativa, y al ser una problemática tan latente en la actualidad a nivel mundial, también se realizarán encuestas para obtener una visión cuantitativa, lo que nos servirá de comparativa y puesta en común, complementando y argumentando los resultados desde la deducción y el uso de los datos aceptados como válidos hasta llegar a una nueva conclusión obtenida desde la mezcla de la visión de tecnología y negocios, profundizando desde generalidades hacia situaciones concretas.

1.4 Contenido y Estructura

El estudio está dividido en nueve partes o bloques principales que reflejan el cuerpo de la estrategia de investigación, comenzando con una **introducción** que plantea la problemática en la actualidad y su brecha de conocimientos, para luego continuar con la **teoría** en la que se detallarán algunos de los aspectos conceptuales que se consideran de mayor relevancia alrededor de esta temática **[bloques 1 y 2]**.

A continuación, se profundizará en la **explicación del método** que se ha seguido para la realización del trabajo, subsiguientemente se pondrá en contexto la situación del caso a analizar con la **puesta en conocimiento de la empresa [bloques 3 y 4]**.

Posteriormente se expondrá el **caso práctico de estudio** y tras su aplicación se ofrecerán los principales **resultados y conclusiones [bloques 5 y 6]**, en los cuales se analizará en primera instancia la información obtenida de los datos cualitativos y luego se comparará con los obtenidos por métodos cuantitativos de manera de presentar contrastes y patrones que puedan aportar en la búsqueda de conocimientos en la materia.

Para finalizar la investigación de forma correcta, se abrirá a las **oportunidades futuras de investigación**, así como a sus respectivas **limitaciones** que entreguen en conjunto una visión adecuada sobre el uso del estudio y que sirvan como guía para su esclarecimiento en cuanto a sus aplicaciones y puntos a continuar desarrollando, de igual forma se da a conocer la **bibliografía** consultada y **anexos** de utilidad que detallen de forma adicional el trabajo realizado **[bloques 7, 8 y 9]**.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico o conceptual es una de las fases más importantes dentro de cualquier investigación, y en este trabajo en particular es necesario poner en contexto una amplitud de temas relevantes para poder discernir con propiedad sobre la problemática a abordar en el presente estudio. Comenzaremos con una clara y detallada definición del proceso de transformación digital y sus componentes, para adentrarnos después en cada uno de los factores que se consideran importantes de entender. Esto nos permitirá presentar conclusiones posteriores en base de la aplicación de estas teorías y sus impactos en el caso de estudio práctico, por lo que la adecuada revisión teórica es clave para generar un lenguaje común y la correcta percepción de los resultados, ya que representa una parte significativa de la estrategia de investigación.

Transformación Digital	Cultura Organizacional	Liderazgo
Deconstrucción ↓ Definición + Actualidad ↓ Componentes	Relación ↓ Habilitadores	Importancia ↓ Potenciadores
Transformación Cultural para la Empresa Digital		

Tabla 1: Marco teórico y puntos claves de la investigación. (Elaboración propia)

De esta forma, la tabla anterior nos sirve de guía para ilustrar los 3 grandes pilares del estudio, y los factores del camino que recorreremos para proporcionar una revisión teórica adecuada y en consecuencia apuntar a la revisión del proceso de transformación empresarial que incluye estos puntos claves, con el objetivo de exponer la información existente uniendo los puntos para lograr la digitalización sostenible de las organizaciones.

2.1 Transformación Digital

Hemos mencionado en reiteradas ocasiones el concepto, incluso lo hemos definido de forma resumida y lo hemos puesto en contexto a modo de [introducción](#) a la situación actual para conocer además sus problemáticas e importancias, pero ahora indagaremos en la teoría detrás de la respuesta a la pregunta:

¿Qué es realmente “Transformación Digital”?

2.1.1 Deconstrucción

Para poder responder es necesario en primera instancia entender que significan sus partes por separado, de esta forma al deconstruir el concepto, combatimos la obviedad y comenzamos a crear bases sólidas.

2.1.1.1 Transformación

Es una palabra comúnmente entendida, y hace referencia a un proceso de cambio externo o interno para llegar a ser algo completamente diferente, con el enfoque lógico hacia la mejora (Cambridge Dictionary). Lo que, para ir direccionándolo hacia nuestro objetivo - la empresa - se puede entender como un proceso de adaptación a los cambios del entorno y que permite encaminarnos nuevamente hacia la cima de la curva de aprendizaje, conseguir los nuevos conocimientos para obtener una mejora y hacernos con sus beneficios.

“ *It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that **is the most adaptable to change.*** ” – Charles Darwin (The Origin Of Species, 1859)

En el contexto empresarial, los cambios son abordados a través de la **Gestión del Cambio**, que como nos cuentan los líderes en la disciplina (Prosci), desde los años 90 viene siendo la metodología encargada de ayudar a la organización a prepararse y afrontar los nuevos desafíos mediante una serie de pasos para avanzar entre sus etapas hasta que el cambio ha sido logrado y monitorizado. Disciplina que nace, entre otras

cosas, por la constante **resistencia al cambio** experimentada en las empresas y que es tan **propia del ser humano** en cualquier contexto.

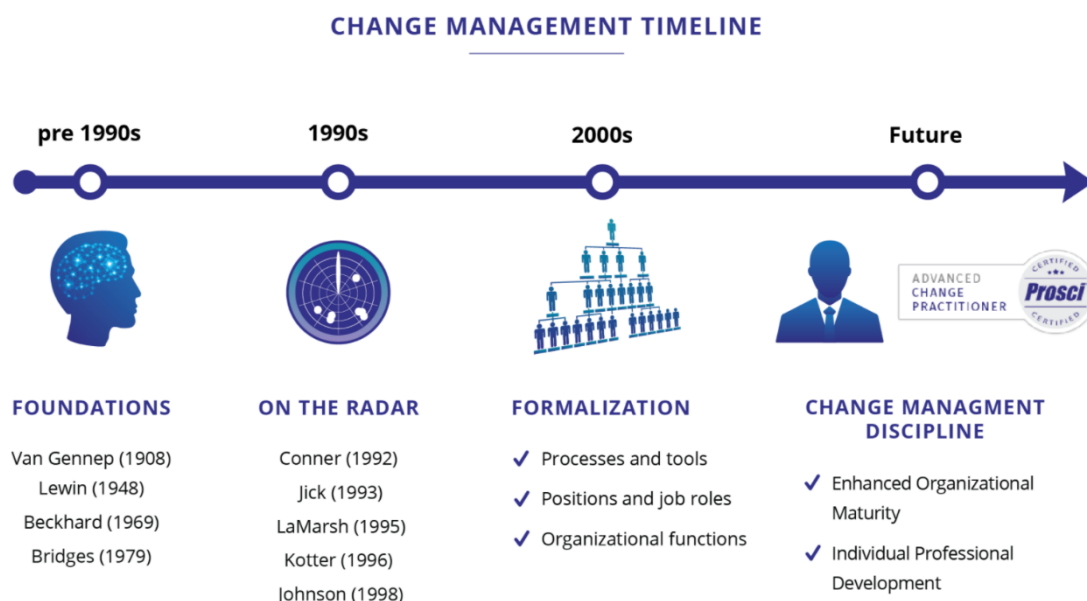


Ilustración 2: Línea de Tiempo de la Gestión del Cambio. (Prosci, 2020)

Por consecuencia y luego de años de historia, se logra establecer en las organizaciones como parte fundamental de sus estrategias de negocio, **la constante del cambio**, y su necesidad de gestionarlo para lograr transformarse hacia las nuevas demandas del mercado. Estableciendo un claro **nivel de conciencia hacia la adaptación** en las empresas y la ventaja competitiva que conlleva el gestionarlo a tiempo, ya que se deberán considerar barreras importantes a trabajar que dependerán de cada proceso, donde muchas veces la bloqueante más arraigada y difícil de resolver suele ser el **miedo**.

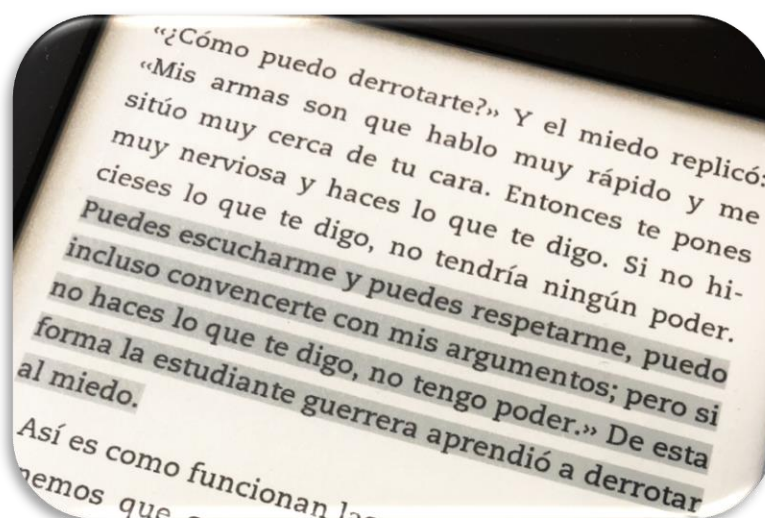


Ilustración 3: Derrotar al Miedo - Extracto. (Chödrön, 2011)

Maurer nos habla de esto y más en “Beyond The Wall Of Resistance” (2010), donde nos menciona que entre la gran cantidad de retos que debe afrontar cada negocio para evitar quedarse atascados en el *status quo*, destaca el error común de **“fallar en apreciar el poder del miedo”** como una de las barreras al cambio, siendo este profundamente personal y muchas veces pasado por alto, lo que termina por justificar, en conjunto con las tantas otras variables que rodean el proceso, el por qué aún el **70% de los intentos de cambio continúan fallando**.

Entre sus recomendaciones destacamos la importancia de entender el **cambio como un ciclo continuo** sobre el cual debemos posicionarnos para poder realizar predicciones de lo que se necesita, en cualquiera que sea la etapa de vida del proyecto en la que nos encontremos, para ser conscientes de nuestras opciones y lograr transformarnos.



Ilustración 4: Ciclo del Cambio - Elaboración propia como adaptación y explicación de “Cycle of Change”. (Maurer, 2010)

2.1.1.2 Digital

En este caso, por comúnmente utilizada que sea esta palabra en sus diferentes contextos en la actualidad, más allá de entender que es algo derivado de la tecnología, no es tan fácil de definir incluso por profesionales de TI, y es indispensable de comprender para nuestra investigación.

Digital, lo opuesto a lo analógico⁴, puede variar su definición dependiendo de la acción en la cual lo contextualicemos al usarlo como un proceso, por lo que muchas veces genera confusión o una mala interpretación. En el inglés se puede hacer la diferencia con “**Digitization**” y “**Digitalization**”, pero en el español sólo tenemos una palabra para referirnos a ambas, y es “**Digitalización**”, por lo que para diferenciarlo claramente es necesario poner en contexto la intención o efecto que se quiere lograr.

2.1.1.2.1 Digitization

Por un lado nos encontramos con **Digitalización (del inglés “Digitization”)**, que es la acción o proceso de convertir lo analógico a un formato digital (Gartner), lo que nos puede quedar más claro con el **ejemplo de escanear documentos** desde hojas físicas a un medio digital (ejemplo archivo PDF), de manera de digitalizar su contenido convirtiendo lo físico en binario, ceros y unos, que es como los computadores crean un mapa del mundo (Mines, 2018).

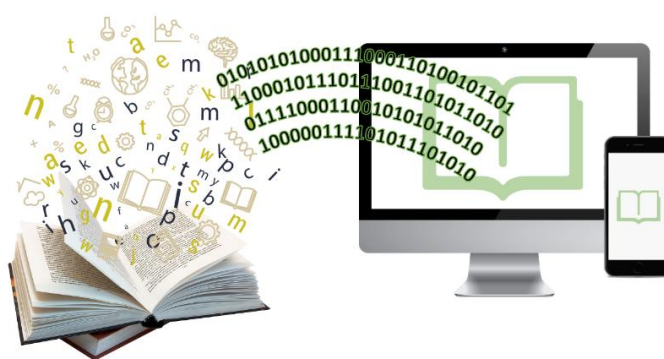


Ilustración 5: "Digitization" – Ejemplo: Transformar documentos físicos a digitales. (Elaboración propia)

⁴ **Analógico:** Característica de un dispositivo o sistema, que presenta información, especialmente una medida, mediante una magnitud física continua proporcional al valor de dicha información. Ejemplo: Termómetro analógico. (RAE, 2020)

2.1.1.2.2 Digitalization

Por otro lado, tenemos **Digitalización (del inglés “Digitalization”)**, o el proceso de digitalización que, según el glosario de Gartner, es definido como el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocio y proporcionar nuevas oportunidades de generación de ingresos y valor. Es el proceso de pasar de un negocio en su modelo tradicional a uno digital (Gartner).

Lo que llevado a la empresa estaría, **por ejemplo, enfocado ya más en la acción de automatizar** para mejorar en eficiencia (Chen, 2020), por lo que, recordando el ejemplo mencionado anteriormente, ahora se va mucho más allá, y se usan tecnologías digitales que convierten trabajos físicos o procesos manuales en digitales o automáticos.



Ilustración 6: "Digitalization" – Ejemplo: Uso de tecnologías digitales para la automatización y optimización de procesos. Fuente imagen: "Business Process Automation" (Skywell Software)

Por lo que, para diferenciar correctamente estas definiciones, podemos entender que en el primer punto nos referimos a la acción de digitalizar información para mejorar en eficiencia, y en el segundo describimos **un proceso** que involucra ya **tecnologías digitales**, para obtener un mayor valor a través de sus beneficios de optimización y lograr **cambiar el modelo de negocio**. Esto último puede incluir nuevas formas de entregar servicios o de involucrar clientes, ya que claramente este proceso de cambio apunta a una escala, complejidad y esfuerzos más elevados (Chen, 2020).

Dicho esto, se debe aclarar también que las diferentes empresas suelen tener niveles distintos en cuanto a sus requisitos de digitalización, ya sea por confusión, mal entendimiento de los objetivos, o bien puesto que sus reales necesidades organizacionales son más cercanas a un proceso menos complejo como el de digitalizar documentos, que al proceso de cambio empresarial completo y complejo finalmente descrito, y en sus diferentes niveles de complejidad que dependerán de los objetivos empresariales proyectados.

Finalmente, se logra comprender que el proceso de disrupción digital se encuentra asociado al segundo uso y contexto de digital, y como podemos ver **hay bastante información oculta tras el concepto de “Transformación Digital”**, que muchas veces no queda tan claro, y la obviedad es totalmente necesaria de eliminar, de manera de que podamos obtener un lenguaje y visión en común para continuar avanzando a paso firme en la investigación.

2.1.2 Definición

2.1.2.1 Respondiendo a la pregunta: ¿Qué es realmente “Transformación Digital”?

Ahora que podemos entender que cada palabra del concepto es importante, y que es un error quedarnos sólo con la parte de “Digital” dentro de “Transformación Digital”, ya que ambas palabras forman el concepto, y en conjunto generan su significado correcto, podemos retomar esta pregunta que hemos dejado abierta tácitamente desde los inicios de la investigación y literalmente en este segmento del marco teórico, ya que una vez eliminada la obviedad podemos intentar responderla de una forma más clara apoyándonos en la teoría y fuentes secundarias, para continuar estableciendo puntos clave como línea base desde lo que es reconocido como válido.

Gracias al glosario de Gartner podemos hacer una clara diferencia al mismo tiempo que vamos definiendo Transformación Digital y avanzamos en responder a esta gran pregunta. Ya que en él se nos indica que, *«puede referirse a cualquier cosa, desde la modernización de las Tecnologías de la Información (**por ejemplo**, la computación en la nube) hasta la optimización digital y la invención de nuevos modelos comerciales digitales. El término se usa ampliamente en organizaciones del sector público para referirse a iniciativas modestas como poner servicios en línea o la modernización de los sistemas heredados. Pero en ese caso el término se parece más a "digitalización" ([Digitization](#)) que a "transformación empresarial digital" (o [Digitalization](#))»* (Gartner).

Con esto obtenemos una idea inicial debido a la amplitud de su uso en la actualidad, y una clara diferenciación del concepto dependiendo de su contexto y el tamaño proyectado de su impacto en la organización, lo que concuerda con lo que hemos estado revisando. Hasta aquí, la Transformación Digital:

- ✓ Está asociada con el **proceso** de digitalización ([Digitalization](#)).
- ✓ Va dirigida a una transformación holística empresarial.
- ✓ Es un cambio a mayor escala que impacta el modelo de negocio.

Pero ahora, ¿qué piensan las compañías líderes en tecnología al respecto?, ya que cada proyecto de gran escala para una empresa lleva consigo el soporte de todo un equipo de profesionales experimentados, entonces, las grandes empresas de consultoría tecnológica lo deben tener claro. Un estudio de la Universidad de Michigan nos impulsa a pensar que aún con sus experiencias en estos procesos de cambio, las empresas consultoras no logran ponerse de acuerdo (Understanding Digital Transformation from CIO's and Senior Leaders' Perspectives, 2020):

Nota: De manera de continuar analizando y presentando la información de manera transparente y objetiva, se ha ordenado a las empresas del estudio anteriormente mencionado según su posición en el ranking “**2021 Best Consulting Firms for IT Strategy Consulting**” (Vault, 2021), para darnos una idea más clara de su impacto actual a nivel mundial, y en el contexto de estrategia empresarial en la industria de tecnología.

Posición #1



“Business success today requires a customer-focused digital transformation. It starts with prioritizing a superior and relevant customer experience and aligning the organization, processes and technology to power it.”

Para Accenture el foco de la transformación es la **mejora de la experiencia de usuario** en base a una estrategia que incluye a **toda la organización**, sus **procesos** y la **tecnología** para lograrlo.

Posición #2



“Achieving digital transformation isn't driven by mastery of the technologies, but by the ability to articulate the value of digital technologies to an organization's future.”

En el caso de Deloitte, la importancia está en **conocer a la organización** para **alinear tecnologías** que mejor les beneficien para su visión de futuro. **Foco en la organización más que en la tecnología.**

Posición #3



“Integrating across multiple digital processes to offer customers individualized experiences, such as omni-channel and single view of the customer initiatives.”

“Fundamental reimagining of the way the organization engages with customers and other stakeholders, such as orchestrating financial and other associated services to help realize customer aspirations.”

Para IBM, el concepto de Transformación Digital es el **proceso** hacia la **reinención digital centrada en el cliente**.

Posición #10



“Digital business transformation is the process of exploiting digital technologies and supporting capabilities to create a robust new digital business model.”

Desde su punto de vista como consultora, Gartner pone **foco en la tecnología como herramienta** para la creación de **nuevos modelos de negocio**. Hace hincapié en que el nombre correcto para el concepto es más bien “**Transformación Empresarial Digital**”, apuntando a un cambio de la **empresa como un todo**.

Posición #16



“Digital transformation is enabled by technology, but it is about business-wide change, modifying an organization's structures and processes, and the way its people work.”

Para KPMG el foco de la Transformación Digital es el **rediseño de procesos y estructuras empresariales habilitado por la tecnología**, para **cambiar la forma** en que las **personas de la empresa trabajan**.

Como podemos ver, si bien es cierto que no hay un acuerdo común en la definición del concepto de Transformación Digital entre estas empresas consultoras líderes mundiales en la industria de tecnología, también es cierto que podemos leer entre líneas y destacar sus puntos fuertes dentro de cada uno de sus enfoques, ya que se subentiende que cada empresa busca además diferenciarse de la competencia, por lo que debemos quedarnos con sus puntos notorios para encontrar el hilo conductor.

Así, con todo lo analizado hasta el momento, podemos llegar a obtener una definición que intenta considerar todos sus aspectos, y que **incluya sus factores claves destacados**:



Ilustración 7: Transformación Digital - Factores claves destacados, elaboración propia. [Word Cloud]

- 1) **Personas** → Clientes, usuarios, empleados, interesados en el negocio, etc.
- 2) **Cultura Organizacional** → Mejorar enfoque en las formas y costumbres.
- 3) **Tecnología** → Potenciador, herramienta para optimizar la obtención de beneficios.
- 4) **Procesos** → Reinvención, rediseño de estructuras, modelos y estrategias.

2.1.2.1.1 Definiendo Transformación Digital

De esta forma, continuando con el análisis anterior, podemos intentar responder la pregunta planteada con la siguiente definición de lo que realmente **Transformación Digital** o **Transformación Digital Empresarial** es:

Un camino de reinención holístico empresarial que considera de igual forma a la cultura organizacional y la estrategia de cambio de sus procesos y modelos de negocio, los cuales son potenciados por las tecnologías digitales, pero están centrados en las personas, en como agregan valor y se mejoran sus experiencias en la nueva forma de hacer negocios.

Otorgando un **propósito para ser aptos en un mundo digitalmente empoderado**, al destacar que **su foco es en las personas**, en como ellas se desenvuelven y en **mejorar su experiencia en el entorno organizacional o de negocios a través del uso de las tecnologías**, y en dónde una organización que aprende, direcciona su conocimiento y se considera inteligente, entiende que automatizar o usar tecnología para optimizar sus procesos no tiene por qué implicar la reducción del personal, ya que estos ahora pueden **enfocarse en pensar estratégicamente como hacer más y mejor**, ampliando el alcance de la empresa, y por lo demás, proporcionando un catalizador para dominar sus miedos y gestionar el cambio generando un sentido de pertenencia en toda la empresa (y no sólo de un área), transformando los bloqueantes en procesos optimizados que fluyen hacia la obtención de **beneficios y una ventaja competitiva sostenible en el tiempo**.

Personas > Tecnología

2.1.2.2 Los Engranajes de la Transformación Digital Empresarial

El punto anterior no busca ser una definición universal, sino más bien entregar un entendimiento lo más completo posible, que profundice en el concepto, y que este acorde con todos los puntos investigados, al haberlo deconstruido y analizado intentando no perder de vista **los pilares para construir una base sólida**, siendo la cultura empresarial, sus prácticas y procesos alineados, a su vez también **habilitadores** del cambio, y las **motivaciones intrínsecas** y **expectativas de las personas** los **desencadenantes** más poderosos, por lo que son estos los engranajes **que permiten poner a la tecnología en acción**, ya que son mutuamente necesarios para mantener a la estrategia empresarial en movimiento y hacer esto posible tanto como duradero.



Ilustración 8: Esquema de relación mutua de los engranajes de la Transformación Digital Empresarial.
 (Elaboración propia)

De esta manera, y parafraseando a **“Digital Transformation: The Misunderstanding”** (Brusati, 2017), evitamos caer en los errores comunes de mal entendimiento del concepto, al no sólo centrarnos en lo que la transformación digital hace, sino que también en lo que es y en lo que significa **para todas las personas de la empresa**. Los ejecutivos y directivos de alto rango que sólo consideran a ingenieros y personas de TI en el proceso, usualmente cometen el error de enfocarse únicamente en la tecnología en sí, en cómo se implementa, y dejan fuera partes esenciales: el que, **sin personas**, un cambio en los comportamientos y en la cultura organizacional es muy poco probable, y por el contrario es muy común, que **la nueva tecnología no consiga el ROI esperado**.

2.1.2.3 Cada Empresa es Única

Para poder establecer una estrategia de transformación adecuada, no sólo se deben tener en cuenta los factores identificados anteriormente, ya que por imprescindibles que estos sean, se debe tener muy presente que más importante aún es que cada empresa es única por parecidas que se vean al compararse con la competencia, ya que cada una tiene diferentes ideologías, objetivos esenciales, está integrada por otras personas, poseen productos y/o servicios que no son idénticos, y múltiples variables que hacen a cada organización realmente única.

Reutilizar o llanamente copiar una estrategia de transformación digital porque a la competencia le trajo buenos resultados o porque las grandes empresas lo están haciendo, no asegura que funcionará para ti también o que es lo que realmente tu empresa necesita para obtener la ventaja competitiva que se está buscando, y menos te asegura que se sabrá tomar las decisiones adecuadas cuando se presenten problemas diferentes o te distancies de la empresa que has tomado como referente sin mirar con igual importancia hacia el interior, ya que cada estrategia debe ser completamente ajustada para destacar eso que hace única a la empresa y potenciarla para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Para estar del lado ganador en este viaje o camino empresarial, debes considerar lo que cada organización necesita, entender que se trata de: *“construir tecnologías digitales dentro o alrededor de tus productos, servicios y formas de hacer negocios”,* y tener siempre claro la diferencia de que: ***“TI es responsable por la infraestructura tecnológica que ayuda a ejecutar las operaciones de negocio internas, y entregarlos a tus clientes (o usuarios o pacientes o ciudadanos o invitados o cualquier palabra que use la organización), pero no es responsable por los productos y servicios que ofreces. Esto es, y continuará siendo, la responsabilidad del negocio”***. Para asimilar que: *“El éxito en la era digital es sobre usar las tecnologías digitales para crear nuevos o modificar los productos de negocio, servicios, y experiencias de usuario. Es sobre la transformación del negocio”* (Perkins & Smith, 2020).

Se debe analizar la empresa específica de forma tanto holística como en su detalle e identificar muy bien sus objetivos de negocio para planificar el viaje de la transformación digital con una estrategia integra y adecuada para la organización, **“la importancia de conocerse realmente a uno mismo”**, nunca mejor dicho, aunque esta vez aplicado a la empresa. Este conocimiento mezclado con el comprender que es la transformación digital llevará la empresa a impulsar los procesos correctos de reinención de sus modelos de negocio.



*When embarking in digital transformation I strongly advise my clients to **start from the definition of what digital transformation is for the organisation and to consider all***

***its aspects: technology, enablers and triggers. Leave one out and you have a two legs table that cannot stand on its own”** – Isabella Brusati (2017)*

Con estas aclaraciones adicionales, esquivamos errores al comprender que **NO ES** un proceso de cambio enfocado exclusivamente en la tecnología, **ES** usar la tecnología a nuestro favor para acelerar la adopción de los nuevos requisitos del mercado, teniendo en cuenta que vivimos en un entorno cada vez más cambiante, exigente, VUCA⁵, BANI⁶, o como queramos referirnos a los nuevos niveles de incertidumbre a nivel mundial. Y lo más importante, sabremos identificar cada uno de estos factores para nuestra empresa y **entender que realmente es transformación digital para cada empresa** partiendo del reconocimiento del concepto, y en como adoptar la digitalización para hacer brillar la empresa en particular, adaptándose a los continuos cambios del entorno.

⁵ **VUCA**: Acrónimo usado por primera vez en 1987 por el US Army War College, que significa Volatility (Volatilidad), Uncertainty (Incertidumbre), Complexity (Complejidad) y Ambiguity (Ambigüedad), y que definen el entorno como complejo, de rápidos y constantes cambios, otorgando un marco de trabajo diferente para analizar respuestas. El término es acuñado por el mundo empresarial y por lo general por todas las industrias en la actualidad para entender los diferentes escenarios. (VUCA-World)

⁶ **BANI**: Acrónimo como paralelo intencional de VUCA, que significa Brittle (Frágil), Anxious (Ansioso), Nonlinear (No Lineal), e Incomprehensible (Incomprensible) y otorga un marco de trabajo para articular las situaciones cada vez más comunes, en donde VUCA es insuficiente para entender lo que está pasando en la actualidad, y es necesario un marco que responda mejor al estado del mundo. (Cascio, 2020)

2.1.3 Impacto de Actualidad

2.1.3.1 PANDEMIA: Covid19 la nueva crisis global

Y ya que hemos mencionado la incertidumbre... ¿qué tal si agregamos caos y vemos al mundo teñirse de rojo?, esto debido a los nuevos niveles de lo incierto, caos hubo y sigue habiendo, con la nueva crisis sanitaria de COVID desde aproximadamente diciembre de 2019, y su posterior declaración como pandemia en aquel recordado miércoles 11 de marzo de 2020 (WHO Coronavirus Pandemic Declaration). Y es así como drásticamente entramos en una de las grandes incertidumbres globales de la historia, incluso pudiendo observar en estadísticas muy gráficas por todos lados en internet, como en menos de 10 días el mundo entero se pintaba de rojo frente a los efectos de este nuevo virus que azotaba a la humanidad.

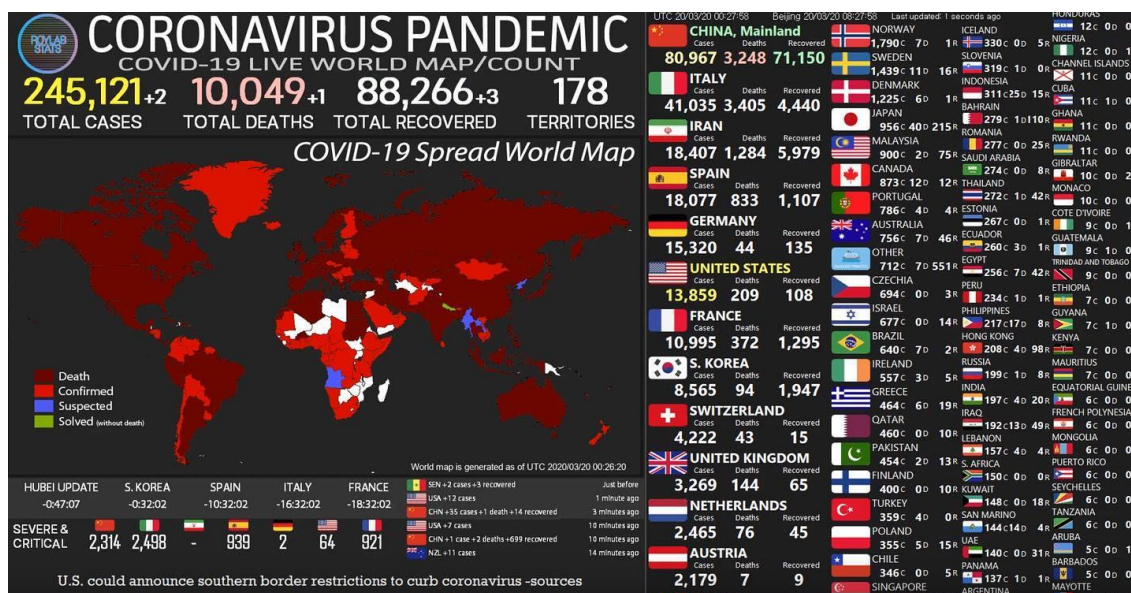


Ilustración 9: Estado de la Pandemia al 20 de marzo de 2020. (Roylab Stats)

Confinamientos, distancia social, escaladas y desescaladas, desconocimiento, despidos, infodemia⁷ y miedo, son partes de las experiencias que se continúan viviendo en el mundo, en mayor o menor medida durante este periodo de crisis, y que además de afectarnos física y psicológicamente, continúa dando un gran golpe a la economía con impactos en múltiples lugares al mismo tiempo, lo cual ha sido ilustrado en el flujo

⁷ **Infodemia:** Situación en la que se difunde mucha información falsa o no necesariamente muy precisa de forma perjudicial: Según la OMS, la infodemia relacionada con COVID-19 es tan peligrosa como el propio virus. (Cambridge Dictionary)

circular del dinero, de una forma simplificada por Richard Baldwin, para destacar la importancia de **3 puntos claves de impacto: los hogares, el gobierno y los negocios** (Baldwin, 2020).

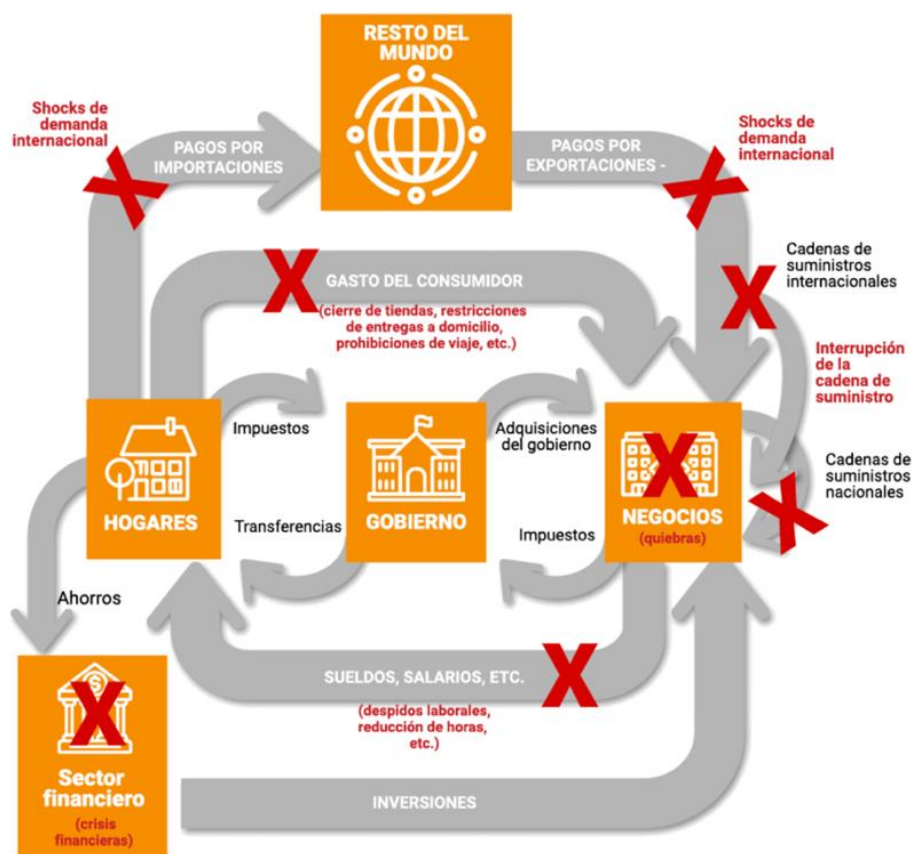


Ilustración 10: Flujo circular del dinero, coronavirus y economía mundial. Infografía de Marcelo Regalado (Infobae, 2020)

Lo que nos deja en claro no sólo el gran impacto de esta crisis sanitaria, sino que además lo diferente que es con respecto de otras, ya que en palabras del profesor de economía internacional en el Graduate Institute of International and Development Studies en Ginebra y fundador del portal VoxEU.org:

“

No es una *crisis crediticia*, ni una *crisis bancaria*, ni una *crisis repentina*, ni una *crisis cambiaria*.

La crisis de hoy es un poco de todo esto” – Richard Baldwin

En sólo un mes se produjeron grandes bajas en torno al desempleo, con una estimación de **pérdidas de 300.000 empleos en 2020 sólo en España**, dónde **más del 60% afecta a las pymes** (Libre Mercado, 2020). Pero la crisis económica es mundial, y con un impacto generalizado producto de los shocks en la demanda agregada y en consecuencia también en la oferta, ya que trae consigo un efecto fundamental sobre el consumo de productos y servicios, provocando la disminución del PIB (ESADE, 2020).

Producto interior bruto

Volumen encadenado. Tasas de variación interanual (%)



Ilustración 11: PIB España 2020, INE

La evolución del Producto Interno Bruto ha sido uno de los principales indicadores con los que seguir el impacto de la pandemia en la economía, y según lo reportado por el INE, el **PIB en España se desplomó un 11% en 2020**, aunque **durante el estado de alarma llegó a hundirse un 21,6%** (Business Insider).

Para obtener un poco de contraste mundial, **Libia es el país que obtuvo la peor previsión**, con un **descenso de hasta un 58,7%** (Statista). En **Chile** durante el **2021**, el PIB ha llegado en un periodo a caer en un **13,1%**, y **en general retrocedió un 5,8%**, el **peor registro desde 1982** (El Economista America).

Está claro que ya viviendo nuestro segundo año de pandemia, el tema ya no es nada nuevo, hemos visto y experimentado en persona como los altos niveles de incertidumbre, adicionados por esta crisis sanitaria, han impactado en el mundo y siguen haciéndolo, forzándonos a adaptarnos a lo que hoy se conoce como “la nueva normalidad” para intentar convivir con esta nueva forma de hacer las cosas, e intentar salvar la economía de los grandes impactos sufridos producto de todas estas restricciones que se continúan experimentando.



No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a

*personas y países, porque **la crisis trae progresos**” – Albert Einstein*

Si bien tanto el **ideograma chino para crisis (amenaza + oportunidad)** como esta frase de Einstein hoy en día suenan bastante y bordean en la insensibilidad hacia los más afectados, claro esta no es la intención con la que se usan, sino más bien para demostrarnos que todo esto no es algo nuevo, “la historia se repite y seguimos tropezando con la misma piedra” (A. Serrano-Cumplido, 2020), y lo mejor que podemos sacar de esta crisis es romper este círculo vicioso y realmente aprender y mejorar, ya que nuevamente los más afectados son las personas, las pymes en si o los que menos tienen y posiblemente más arriesgan.

Pero no todo es negativo, ya que al estar todos totalmente fuera de nuestra zona de confort, se ha habilitado (por poner un ejemplo) en el conjunto de empresas con cierto grado de base tecnológica, y hasta en las industrias más reacias y conservadoras:

El “teletrabajo” o “trabajo remoto”

Lo que, entre otras cosas, sin duda es algo que se pudo lograr desde hace mucho tiempo (y muchas empresas ya lo venían usando), pero hoy en día se ve potenciado por la nueva crisis, donde todos esos miedos se esfumaron al verse obligados a avanzar y en base a

la experiencia ahora entender que, si funciona y que además tiene beneficios, cambiando la forma de hacer negocios en la nueva normalidad (Álvarez R. , 2020).

Desde este punto de vista, la transformación digital puede seguir agregando valor, sobre todo con entregar este conocimiento a todos, ayudar a enfrentar los miedos y a traspasar barreras para lograr nuevas formas de hacer las cosas, y si ponemos un mayor foco en las **PYMES que suponen el 99,83%** de las empresas de España (Gobierno de España, 2021) **y el 96,9% de Chile** (Gobierno de Chile, 2019), entre otros ejemplos, y acorde a sus últimos estudios gubernamentales presentados, se puede ayudar a mitigar los impactos generados.

Teniendo en cuenta que tanto la transformación digital como los impactos por la crisis sanitaria son problemáticas globales y continuarán afectando por sobremanera a este tipo de empresa, que independiente del país o continente, suelen seguir un patrón muy similar de relevancia en **media cercano al 98%**.

Toda ayuda en los procesos de adaptación a la “Nueva Normalidad” puede ir en directo beneficio de la sobrevivencia de las empresas y **la reactivación económica que depende en gran parte de ellas.**

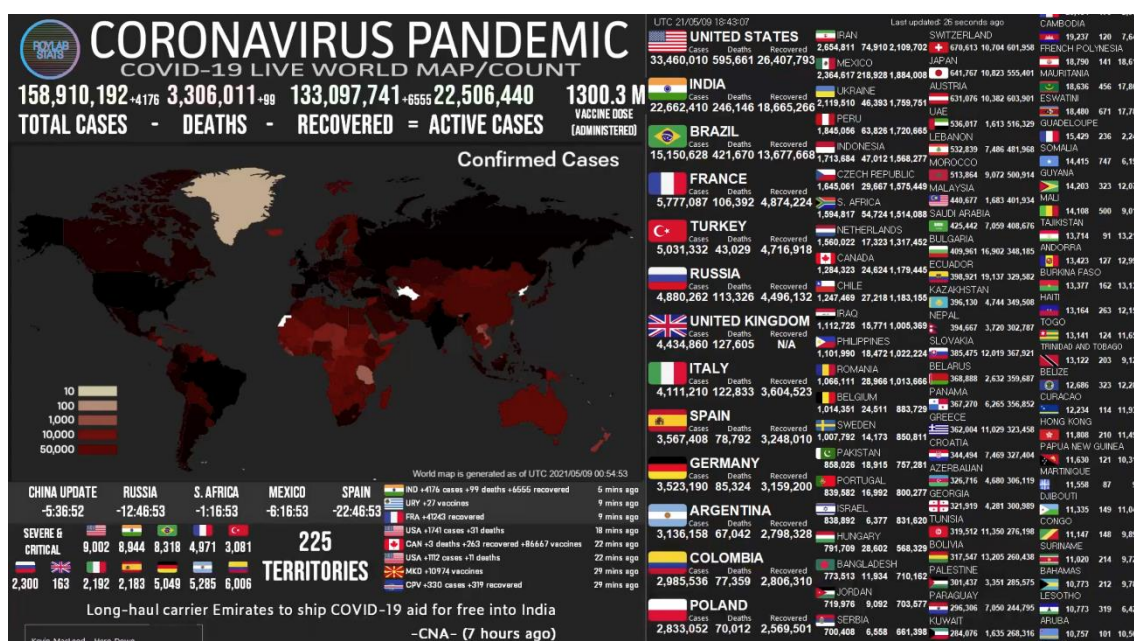


Ilustración 12: Estado de la Pandemia al 9 de mayo de 2021. (Roylab Stats)

Esta crisis genera una **oportunidad de progresar**, a través del aprendizaje y el correcto uso de las herramientas tecnológicas para potenciar nuestra reacción a los cambios, ya que, sea por epidemia o por pandemia, “las enfermedades infecciosas, han acompañado a la humanidad a lo largo de su historia.

El gran número de afectados y el incremento de la mortalidad hacen que sean, ante la incertidumbre creada, un verdadero problema de salud con repercusiones sociales” (A. Serrano-Cumplido, 2020), y depende de nosotros el **usar la historia y las nuevas experiencias para mejorar y adaptarnos ante tales niveles de incertidumbre**.

Todo lo anterior es un gran ejemplo para ir entendiendo el hecho de que se comience a hablar ya de **considerar a BANI por sobre VUCA como un marco de trabajo más ad-hoc a nuestros tiempos** para analizar los nuevos escenarios de una mejor forma, y así poder generar estrategias actualizadas al contexto.

2.1.3.2 La Cuarta Gran Recesión

¿Qué debemos esperar de nuestra situación actual?

¿Para qué debemos prepararnos?

La mejor forma de terminar de entender nuestra nueva situación y el porqué de la importancia de las estrategias con una visión de futuro es poner esto en números que nos den la perspectiva para comprender el impacto y lo que necesitamos hacer para recuperarnos. Ya que ahora más que nunca es necesario el correcto uso de los recursos y de las ayudas por parte de todas las empresas, y en especial para aquellas más afectadas y con menos accesos al conocimiento.

Para esto utilizaremos un estudio presentado por el área de estrategia de Accenture, en el cual, entre otras cosas, se da una mirada global a la situación de crisis actual en comparación con la historia.

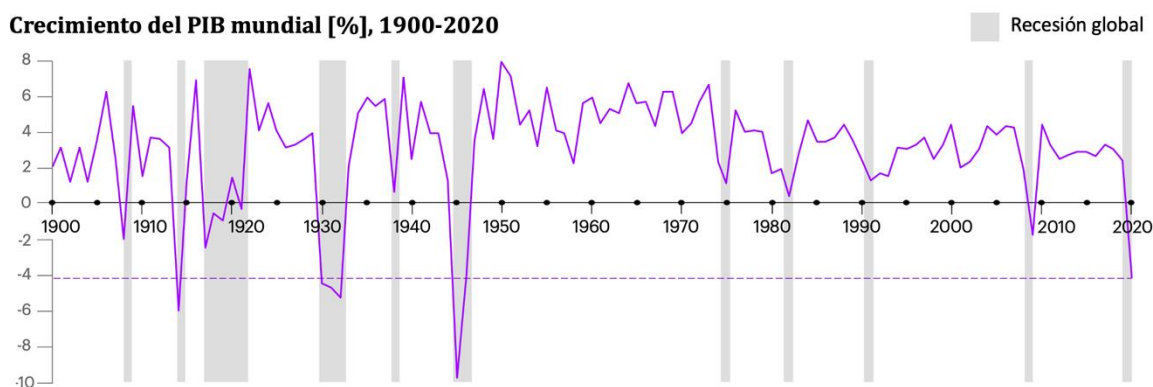


Ilustración 13: La recesión global COVID-19. (Fueling Recovery, 2021) - Adaptación

De la gráfica anterior, que nos muestra el registro histórico del crecimiento del PIB a nivel mundial, se puede ver claramente que **el impacto de esta crisis sanitaria está catalogado como la cuarta recesión más grande de la historia desde 1900**, llegando a una **disminución del 4,2% del PIB en 2020** y acorde a lo indicado por la Organisation for Economic Co-operation and Development, sólo con una **estimación de recuperación a los niveles pre-pandémicos proyectada para finales de 2021** (OECD, 2020), siendo más comparable con la última gran depresión vivida a fines de la segunda guerra mundial en 1945, que con la crisis de 2008, debido a su profundidad.

Frente a esta situación, los gobiernos del mundo continúan intentando responder con la fuerza que amerita, anunciando **a principios de 2020 ayudas económicas valoradas en 19,6 billones de dólares, o un equivalente al 22% del PIB mundial**.

Si tenemos en cuenta que **en 2008 las ayudas sólo alcanzaron el 2% del PIB del mundo**, esta perspectiva nos termina por aclarar la imagen de la profundidad real de esta crisis sanitaria (Accenture Strategy, 2021).

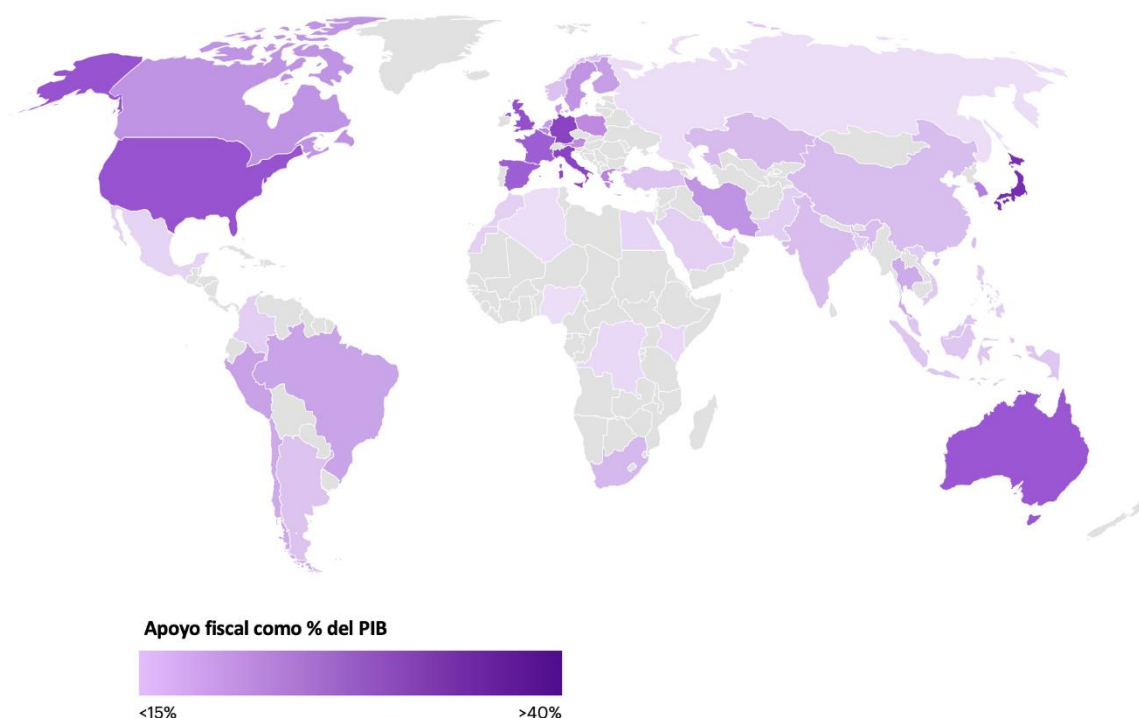


Ilustración 14: Mapa de apoyo fiscal mundial. (Fueling Recovery, 2021) - Adaptación

Tanto el presente mapa como la tabla nos dan una clara visión de cómo han variado los esfuerzos y como se han gestionado los importes de estas ayudas económicas de forma de reactivar cada país respecto a sus economías.

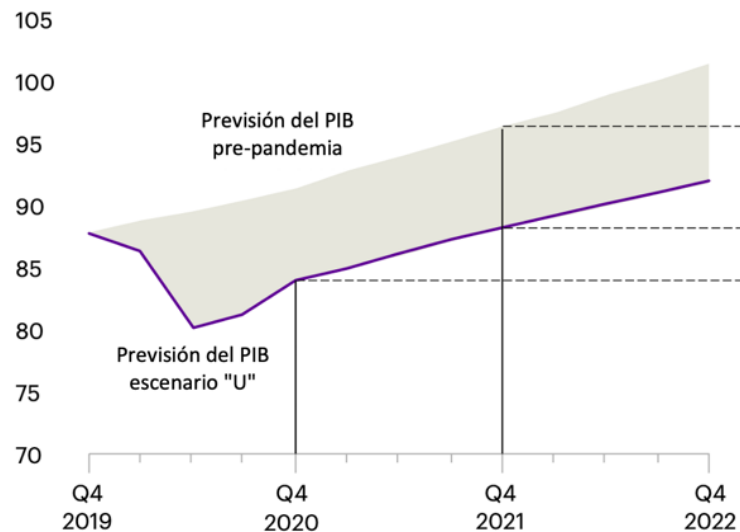
Pero debido a la continua incertidumbre económica generada por las nuevas olas, incluso con las medidas tomadas, **la previsión es que “la economía global a finales de 2021 siga estando un 5 % por debajo de lo previsto”** (Accenture Strategy, 2021).

	Importe (Billones US\$)	% del PIB (2019)
Economías avanzadas		
Japón	2.6	51%
Italia	0.77	39%
Alemania	1.46	38%
Reino Unido	0.84	30%
Estados Unidos	6.01	28%
Australia	0.36	26%
España	0.35	26%
Francia	0.69	24%
Otro	2.31	
Economías emergentes		
China	2.31	15%
Brasil	0.2	11%
India	0.2	7%
Otro	1.5	
Total	19.6	22%

Tabla 2: Apoyo fiscal mundial por tipo de economía. (Fueling Recovery, 2021) - Adaptación

Brecha del PIB mundial con las previsiones pre-COVID-19

Economía mundial en billones US\$ (2019)



Apoyo fiscal necesario para cerrar la brecha en 2021

Economía mundial en billones US\$ (2019)

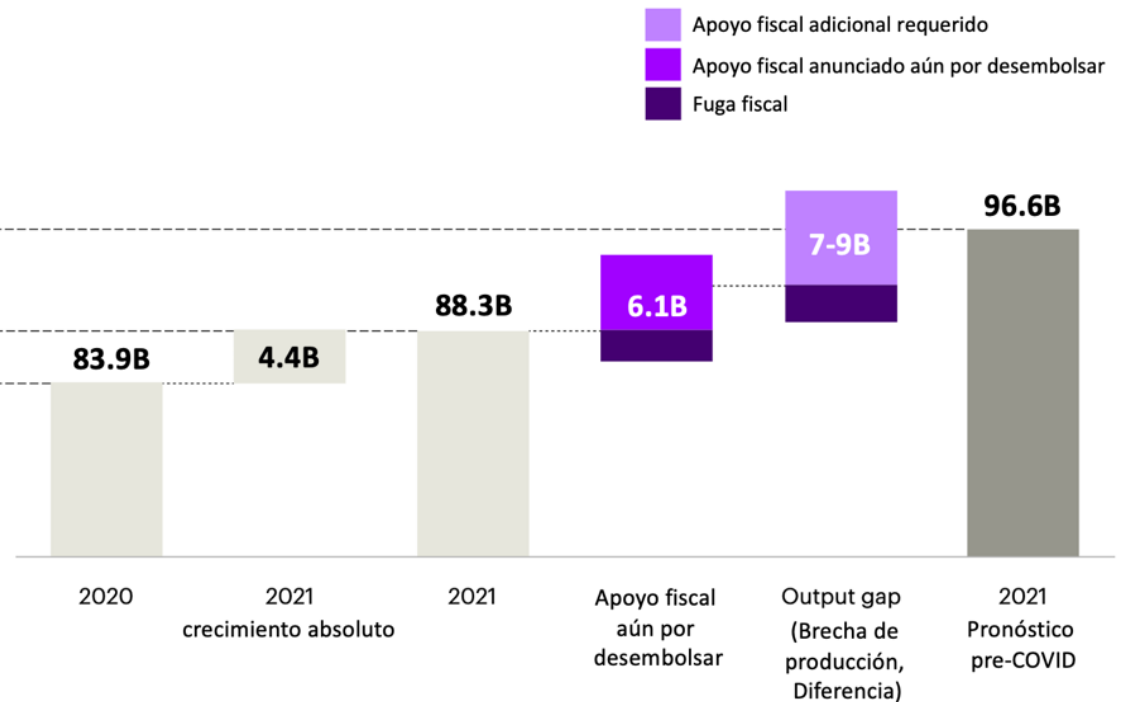


Ilustración 15: Restauración del crecimiento económico mundial. (Fueling Recovery, 2021) - Adaptación

Por lo que, como podemos ir entendiendo ahora, para cubrir el déficit en demanda agregada generados por la crisis sanitaria, aún **harán falta ayudas económicas de un importe entre US\$7 y US\$9 billones de dólares** para poder recuperar el crecimiento del PIB mundial a su situación/previsión anterior a la pandemia (Accenture Strategy, 2021).

Lo importante a destacar de todo esto, es que sobre este gran endeudamiento a nivel país y a nivel mundial que ya se considera dentro la estrategia de recuperación económica, **se deberá abordar un sobreendeudamiento aún más grande para lograr volver a donde estábamos**, y esto puede llevar a las empresas a liderar estrategias a corto plazo con la intención de proteger sólo el ahora y obtener alivios inmediatos. Pero **la verdadera solución pasa por aprender de nuestros errores y generar estrategias que si consideren siempre la visión al mediano y largo plazo, poniendo sobre la balanza nuevamente la gran importancia de la transformación de las empresas** para usar el poder de la tecnología a su favor y poder liderar una estrategia hacia un crecimiento sostenible que incluya una ventaja competitiva, la cual se debe trabajar a todo nivel y en todas las empresas para que estas tengan la oportunidad de sobrevivir a los nuevos impactos y estén adecuadas de mejor forma frente a las nuevas exigencias del mercado en un entorno BANI o cada vez más incierto.



The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic” – Peter Drucker

Las empresas deben ser capaces de transformarse para adoptar ágilmente ya no sólo los cambios, sino que también la incertidumbre. Los tiempos cambian y debemos adaptar nuestra forma de pensar no sólo para sobrevivir, sino también para liderar.

Vivimos una oportunidad única y con ayudas sin precedentes para reconstruir las empresas, acelerar la transformación digital y transformar la sociedad para mejor, equipándonos con estrategias para maximizar el impacto a largo plazo de la financiación para todos, buscando un futuro más sostenible, igualitario y próspero con la tecnología en el centro (Fueling Recovery, 2021).

2.1.4 Componentes de la Transformación Digital

Ahora que hemos deconstruido el concepto de transformación digital, ya comprendemos en profundidad lo que es y lo que no es, su importancia y sus impactos en las empresas y en la sociedad en general, por lo que podemos identificar con mayor claridad sus componentes, sintiéndolos más propios y otorgándoles el peso e importancia que estos realmente tienen en todo este camino de transformación empresarial.

Ya comprendemos que es un proceso orientado hacia la digitalización de la empresa, por lo tanto, enfocado fuertemente en la **adquisición de tecnologías digitales** para optimizar los procesos y obtener mayores beneficios, por ejemplo, a través del procesamiento de grandes fuentes de datos y aprender rápidamente de ellas para mantenerse relevantes y obtener una ventaja competitiva.

Pero también sabemos que es un proceso disruptivo que se enfrenta por lo general a una alta resistencia al cambio, derivado de varios factores, entre los que destaca el miedo y la propia **naturaleza humana**, los cuales actualmente se ven cada vez más impactados por la gran incertidumbre de un entorno BANI.

Con todo esto en mente ya no quedan dudas que la transformación digital no es sólo tener un sitio web, o incluso incorporar Inteligencia Artificial a tu empresa, no es responsabilidad del área de TI o de sólo un área en particular, es más bien **responsabilidad de todos en la empresa**, de manera de poder apuntar a **cambiar los modelos de negocios** utilizando la **cultura organizacional como el eje catalizador** que con la potencia que otorgan las tecnologías digitales como herramientas, impulsa a gran velocidad hacia la **optimización de los procesos**, que es el objetivo empresarial por naturaleza para cumplir propósitos y/o obtener beneficios.

Por lo tanto, la investigación nos lleva a reconocer el siguiente **modelo de componentes** que conforma la transformación digital empresarial:



Ilustración 16: Modelo de Componentes de la Transformación Digital Empresarial. (Elaboración propia)

El modelo incluye [los 4 engranajes](#) o factores claves para poner a la tecnología en **acción**, ilustrados anteriormente, los cuales ahora se muestran expandidos para detallar la identificación de capas internas y externas que mantienen a la transformación digital en movimiento y en la dirección adecuada, completando así sus componentes esenciales.

Las **personas** son un componente importante tanto desde la perspectiva **“inside-out”**, donde desde una mirada interna, son todos los miembros de empresa los responsables por adoptar y llevar a cabo este camino de transformación, como desde la perspectiva **“outside-in”**, donde la empresa busca desde un punto de vista externo, ir en la mejora de la experiencia del usuario y que la optimización de sus procesos agregue valor al cliente midiendo su adecuación en lo que se conoce como **“customer journey”**. De esta forma se logra conocer realmente a las personas que componen o impactan a la organización y es posible adaptarse para mejorar considerando las perspectivas. Independientemente del enfoque utilizado, o de las tecnologías seleccionadas para potenciarse, **“el reto principal al que se enfrentan las empresas para poder hacer frente a la era post-COVID y preparar sus negocios para el futuro recae en las personas”** (RRHH Digital, 2020).

Estando en conocimiento de todo esto se pueden escoger mejor las **tecnologías** y redefinir sus **procesos** tras configurar la correcta **cultura** organizacional, y a través de sus capas interiores de **comunicación** y **gestión del cambio** poder lograr los objetivos de la transformación digital (Chen, 2020).

Finalmente el **liderazgo**, el último componente mencionado pero para nada menos importante, al tener un papel fundamental, ya que **“la transformación digital exitosa ocurre cuando el equipo de liderazgo actual acepta la responsabilidad de la visión digital, la dirección estratégica y una cartera priorizada de esfuerzos digitales que incorporan tecnologías emergentes relevantes”** (Perkins & Smith, 2020), prácticamente es el encargado de mantener todo unido y en movimiento hacia la dirección adecuada.

El cómo enfocar estos componentes o el proceso en mayor detalle a seguir para lograr los objetivos de la transformación digital empresarial en sí, los analizaremos más adelante, luego de indagar más a fondo en algunos aspectos fundamentales necesarios de comprender.

2.2 Cultura Organizacional

¿Qué tiene que ver realmente la cultura con la transformación digital?

Hasta hace muy poco tiempo, el concepto de cultura organizacional no estaba tan de moda como lo está ahora, aun cuando los estudios sobre la importancia de la cultura en la organización no son nada nuevos. Pero probablemente si es algo relativamente actual el que se tenga tan en cuenta en el mundo de tecnología, ya que hace unos años, la primera vez que junto a un compañero de trabajo se nos ocurrió hacer una ponencia que hablaba sobre la relevancia de la cultura empresarial, y el cómo podríamos incluirla en nuestras estrategias para los nuevos equipos que lideráramos y los proyectos tecnológicos que abordáramos, la respuesta no fue la esperada.

Por lo demás, al asociar esto con **“Technological advances are often cited as the most important reasons for change. But there are also rarely discussed social factors fueling it as well”** (Johnson & Johnson, 2010), nos señala que más que falta de visión por parte de tecnología, era la norma de ese entonces.

Pero todo cambia, y ya que el tiempo se ha encargado de demostrar cada vez más la importancia de los factores sociales y en específico de la cultura organizacional para el éxito de las estrategias empresariales de cualquier sector, incluyendo a los más detractores y conservadores de la industria del software, ahora prácticamente todos podemos decir con propiedad, y sin sentirnos incomprendidos:

“ *Culture eats strategy*

for breakfast ” – Peter Drucker

¿Muy pronto?... no lo creo, pero si aún no se conocía esta frase, es muy propio de esta investigación el exponerla, ya que llegado a este punto es impensable el no comprender que sin importar cuan bien pensada esté cualquier estrategia empresarial, **de no**

considerar la cultura organizacional dentro de las variables relevantes en la fórmula empleada, será esta misma la encargada de distanciar el alcance del éxito o incluso eliminar por completo las oportunidades que tiene la empresa para lograr sus objetivos de adaptación hacia las nuevas exigencias del mercado. Puesto que como ya hemos analizado con lujo de detalles, el núcleo de la disrupción digital no le pertenece a TI o a un área en particular, sino que al negocio en toda su extensión.

Cultura > Estrategia

Y es aquí donde la cultura organizacional entra en escena, y puede ser la piedra de bloqueo o el gran catalizador del proceso de transformación empresarial digital. Para ir abordando correctamente el término de cultura organizacional, dar a entender su relación con la tecnología, y como llega a ser fundamental para el éxito de las estrategias de transformación digital, retrocederemos un poco hasta su definición.

El término **“Cultura”** es definido por **“Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”**, como **“la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros”** (Hofstede, 1980), donde tanto el libro como el autor ocupan hasta la actualidad un lugar privilegiado en las referencias sobre el concepto, y la definición es bastante ad-hoc para ir enlazando el término con la investigación e incluyendo a esos posibles aún no convencidos en la industria del software (por ejemplo).

Según **“Cultures and Organizations: Software of the Mind”** (Hofstede, y otros, 2010), podemos identificar la cultura como el conjunto de símbolos, héroes, rituales y valores que describen las normas o prácticas no escritas del comportamiento compartido por un grupo de personas, las cuales no son heredadas, sino que se aprenden del entorno.



Ilustración 17: La “Cebolla” - Manifestaciones de la Cultura a Diferentes Niveles de Profundidad. (Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2010). Elaboración Propia [Adaptación al Español]

La imagen nos ilustra que entre más al centro se encuentre la capa, más arraigado el comportamiento o más temprano fue su aprendizaje e internalización. Las prácticas son la forma en que la cultura es manifestada y observada externamente, por lo que se representa con un corte que permite ver sus diferentes niveles de profundidad.

Su relevancia con el proceso de disrupción digital se hace notar al trasladar el contexto al mundo empresarial, donde por implicancia se distinguen los conceptos de **“Cultura Organizacional”** y **“Cultura Nacional”**.

La **Cultura Nacional** se enfoca sobre las diferencias de valores existentes entre grupos de naciones y/o regiones. Mientras que la **Cultura Organizacional** es acerca de las diferencias en las prácticas entre organizaciones y/o partes dentro de la misma organización o subculturas (Hofstede-Insights).

Dependiendo del alcance de la entidad de negocio, el estudio de ambos modelos puede llegar a ser relevante, sobre todo cuando hablamos de una empresa con presencia global que imparte sus prácticas alrededor del mundo y se encuentra además con valores diferentes por cada país.

Un posible ejemplo de un impacto transversal a considerar de forma variable por la organización, es el **indicador de productividad versus horas de trabajo en cada cultura o incluso subcultura**, ya que la estrategia a abordar para un país como Noruega donde la costumbre es “**trabajar para vivir, no vivir para trabajar**” incluyendo una jornada de trabajo reducida y altos niveles de producción, es diferente a lo que aplicaría por lo que se vive en culturas más impulsadas por el trabajo como toda América (Culture Smart! - Norway, 2019), ya que la intensidad y forma con que se debería intentar aplicar una estrategia similar varía si se quieren obtener los mismos resultados de eficiencia.

Las diferentes culturas sociales tienen mucho que aportar, hay mucho que aprender de los insights de ambos modelos, y en este caso tanto el estudio de la cultura nacional como organizacional pueden agregar un gran valor a la empresa, pero también pueden traer consigo limitadores, por lo mismo es necesario trabajar la cultura empresarial de una manera inclusiva pero que apunte siempre hacia los objetivos del negocio.

No únicamente este tipo de situaciones son fuertemente delimitadas por la cultura, según el Digital Transformation Index, el **91% de las empresas a nivel global encuentran barreras persistentes en su transformación digital**, y desde 2018 en el top 5 de las más importantes se encuentra: **Una cultura digital inmadura** (RRHH Digital, 2020).

El sólo hecho de que una entidad se preocupe por su cultura empresarial denota madurez o signos de estar más preparados para abordar cualquier proceso de cambio. Y ahora que ya está más clara la relación entre transformación digital y cultura organizacional, cabe destacar que para obtener una cultura digital madura debemos programar y orientar nuestra cultura para pensar digitalmente desde sus cimientos, y para esto debemos desarrollar las rutinas mentales adecuadas para sacar lo mejor de cada etapa del proceso, pero para poder liberar una versión con un buen desempeño

de nuestro software mental, primero tenemos que conocer todos los nuevos requerimientos, problemáticas y variables o factores que la componen.

2.2.1 Habilitadores

Los factores que componen la cultura organizacional pasan de ser posibles bloqueantes a habilitadores de una cultura de alto rendimiento de ser trabajados correctamente, de aquí la importancia de revisar cuales pueden ser algunos de ellos, y como incorporarlos en nuestra estrategia para sacar el mejor provecho de la cultura organizacional.

A continuación revisaremos sólo algunos de los más importantes que van alineados con los objetivos de la investigación tanto en la teoría como en la práctica, entendiendo que la cultura organizacional puede llegar a tener una infinidad de variables más o menos importantes dependiendo de cada situación.

2.2.1.1 Múltiples Generaciones: Diversidad e Integración

Cada organización tiene su propia historia, sus propios objetivos y sus estrategias dedicadas para alcanzarlos, pero todas tienen un **factor común, la necesidad de “personas en interacción”**, y es este elemento humano el que hace inevitable que toda organización, no importando su tamaño, rubro o propósito, tenga una cultura (Aldunate, 2007). De la misma forma, **cada generación tiene su propia historia y las personas que la componen su factor común**, las cuales son subculturas que en un carácter general pueden ser un arma de doble filo que consigue debilitar la cultura organizacional de no ser integradas correctamente.

A esto debemos sumar el momento histórico que estamos viviendo, y es que en la actualidad y por primera vez pueden llegar a coexistir hasta **5 generaciones en el mismo equipo de trabajo**, y cada una trae consigo sus propios valores, hábitos, preferencias y estereotipos de comunicación y tecnología (Sheehans, 2019). Pero esta arma tiene otro lado, por lo que, si le damos la importancia que necesita el reconocer y entender sus diferencias, sus tensiones, que cosas funcionan para unas y no para otras, o cuanto mejor, comprender el factor común que las integra y que las motiva, podremos usar esta

diversidad cultural para proporcionar beneficios en cuanto a los antecedentes y perspectivas únicas que aporta cada generación (HR Daily Advisor, 2018).

Para contextualizar un poco más sobre la importancia de este hito, se debe entender que históricamente se puede hablar de que el lugar de trabajo se constituía por 2 grupos, los veteranos y los sabelotodo. “Los veteranos eran los tradicionalistas, a punto de jubilarse, atascados en el pasado; los jóvenes eran los intrusos de grandes ideas destinados a ascender en la escala de la gestión” (Johnson & Johnson, 2010).

Con el paso del tiempo esto se ha vuelto cada vez un poco más complejo, hasta llegar a como se conforma nuestro multigeneracional ambiente de trabajo en la actualidad, lo que podemos intentar de alguna forma resumir en la siguiente tabla, teniendo en cuenta que algunas cosas son difíciles de consensuar entre las fuentes consultadas, y que la generación a la que pertenece una persona puede determinarse de diferentes formas, ya sea por su año de nacimiento, sus características y comportamientos, como sus influencias cercanas y/o diferenciadoras debido a su desarrollo y experiencias personales/laborales, pudiendo incluso llegar a analizar la pertenencia generacional desde más de un punto de vista o con observaciones que mezclen factores para un análisis en profundidad.

Nota: para elaborar la tabla resumen siguiente se han consultado diferentes fuentes secundarias para obtener valores globales y generales. Los porcentajes son mundiales y aproximados a la fecha de estudio.

Fuentes:

(Open Access Government, 2019) (Management is a Journey, 2020) (Sheehans, 2019) (HR Daily Advisor, 2018) (Weinstein, 2011) (Catalyst, 2021) (Team Stage, 2020) (Knight, 2014) (Paychex, 2019) (Purdue Global, 2020) (Statista, 2016) (Ron Zemke, 2013)

Características	Tradicionalistas (Pre-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generación X (1965-1980)	Generación Y (1981-1995)	Generación Z (Pos-1995)
AKA (Alias)	Veteranos Silent Generation	Boomers	Gen X	Millennials	Linksters
% Fuerza Laboral	2% o menos	6%	35%	35%	20% o más
Experiencias Formativas	Segunda Guerra Mundial, Racionamiento, Roles Definidos por Género, Familias Nucleares	Guerra Fría, Boom de la Posguerra, "Swinging Sixties", Apollo: Aterrizajes Lunares, Cultura Juvenil, Woodstock, Orientación Familiar, Rebelión Adolescente	Fin de la Guerra Fría, Caída del Muro de Berlín, Live Aid, Primer PC, Primera Tecnología Móvil, Padres Divorciados	Ataques Terroristas, Gaming, Social Media, Invasión de Iraq, Realities (TV), Google Earth, Tecnología Móvil	Crisis Económica, Calentamiento Global, Dispositivos Móviles Crisis Energética, Cloud Computing, Wiki-Leaks, Youtubers, Gamers, Influencers
Aspiraciones Actitud hacia la Tecnología	Casa Propia En gran parte desconectados	Seguridad Laboral Primeros adaptadores de TI	Balance Trabajo-Vida Inmigrantes Digitales	Libertad y Flexibilidad Nativos Digitales	Seguridad y Estabilidad Adictos a la Tecnología
Actitud hacia la Carrera Profesional	Trabajos de por vida	Organizacional: Carreras definidas por empleadores	Leales a la profesión, no necesariamente al empleador	Emprendedores Digitales: Trabajan "con" las organizaciones no "para"	Multitarea: Se mueve sin problemas entre organizaciones y negocios emergentes
Producto Distintivo	Automóvil	Televisión	Computador Personal	Tablet/Smart Phone	Google Glass, Grafeno, Nano-Computing, Vehículos Autónomos
Medio de Comunicación	Carta Formal	Teléfono	E-mail y SMS	Texto o Redes Sociales	Dispositivos portátiles o integrados en la ropa
Preferencia de Comunicación	Cara a cara	Idealmente cara a cara, pero teléfono o e-mail si es requerido	SMS o E-mail	Online & Mobile	Facetime
Preferencia cuando Hacen decisiones financieras	Reuniones cara a cara	Idealmente cara a cara, pero cada vez más online	Online, cara a cara si el tiempo lo permite	Cara a cara	Múltiples fuentes digitales

Tabla 3: Diferencias Generacionales Presentes en el Ambiente Laboral en la Actualidad. (Elaboración propia desde múltiples fuentes)

Podemos entender y concluir que la diversidad no viene exclusivamente del género, que es lo más de moda y obvio en la actualidad, si no que las diferentes generaciones debido a sus diversas experiencias formativas y características internalizadas que dependen en muchos puntos de cosas más allá de su control, como la época en la que nacieron, o una actitud marcada por las diferentes costumbres y valores que se respetaban en cierto periodo de tiempo, pueden llegar a crear diferencias aún más arraigadas. Lo que puede ser igual o incluso más desafiante para la gestión de estrategia y cultura empresarial, ya que la diversidad también tiene un gran poder para la organización.

Tal como se comenta en **“How do you manage people from five generations in the workplace?”** (Bova, 2018), la clave está en encontrar formas diferentes de canalizar este poder, buscando un carácter transversal a las generaciones, al género, minorías y la diversidad que atrae toda la atención últimamente, y esto podría lograrse enfocándose en otra forma de diversidad, como podría ser la **“diversidad del pensamiento”**, para integrar por medio de la formación de equipos multidisciplinarios pero también de múltiples generaciones, ya que estos aportarán no sólo diferentes puntos de vista, si no que traerán consigo tipos de cargas más heterogéneas u otras formas de tratar con el miedo, pudiendo conseguir de esta manera una cultura organizacional formada por equipos de alto rendimiento, los cuales se sientan integrados por las diferentes perspectivas de sus formas de pensar, y que pueden transformarse en nuevas ideas de gran valor agregado, sobre todo si por ejemplo la empresa tiene un producto/servicio que es apreciado de forma transversal a través de las generaciones.

Usando la tabla anterior como complemento guía, podemos analizar que la diversidad en las cargas que tienen y no las nuevas generaciones que poco a poco se van apoderando del lugar de trabajo, nos dan a entender que por ejemplo, algunos son introvertidos, otros extrovertidos, algunos quieren hablar en las reuniones mientras que otros no, **Millennials no tienen las cargas de haber intentado muchas cosas a lo largo de su carrera que no funcionaron**, no existe ese miedo de fallar otra vez (aspiraciones: libertad y flexibilidad), y esta diversidad de pensamiento nos ayuda a complementarnos y a solucionar las cosas de forma diferente (Bova, 2018), a no quedarnos con **“lo hago así porque así se ha hecho siempre”**.

Estudiando estos cambios en los valores que componen la cultura organizacional en la fuerza de trabajo, podemos entender qué motiva y potencia a algunos y que puede que no funcione en otros, ya que en un contra ejemplo, los **Linksters vuelven a aspirar nuevamente a algo que en alguna curva generacional anterior se pudo tener como meta también**, aunque en un contexto diferente, y es **“seguridad y estabilidad”**, y si bien ya **no es necesariamente “la casa propia” (Veteranos) o “seguridad laboral” (Boomers)**, y si pueden aún continuar **compartiendo las aspiraciones de “balance trabajo-vida” (Gen X)**, vuelven a requerir seguridad debido a sus experiencias formativas (las crisis).

Teniendo en cuenta que lo anteriormente comentado, es sólo una comparación rápida cross-generacional considerando sólo una de sus características, podemos ir entendiendo que los beneficios ofrecidos por una empresa que funcionaban perfectamente para las anteriores generaciones, no necesariamente funcionan para las generaciones que en la actualidad tienen un mayor porcentaje de presencia en la fuerza laboral, y a su vez no funcionarán estas nuevas ideas para las generaciones aún más nuevas que vienen recién comenzando a integrar los equipos.

Así como el entorno es volátil, y más que nunca, las empresas deben adecuarse mucho más rápido y estudiar factores cruzados de los valores y prácticas de las generaciones que compondrán la cultura organizacional para potenciar la estrategia empresarial, y además (casi irónicamente) **esto puede ser abordado de mejor manera con el poder que entrega la transformación digital de los recursos humanos**, pudiendo usar el procesamiento de grandes fuentes de datos para obtener mejores conclusiones o insights (Big Data, Analytics, IA) para comprender las motivaciones intrínsecas presentes en la fuerza laboral de la empresa y que querámoslo o no compondrá la cultura organizacional, a menos que se tenga el beneficio de ser por ejemplo una start-up que pueda estar iniciando o que tenga la habilidad de cambiar todo de una forma ágil y con más facilidad que una gran empresa, o una pyme que no tiene acceso a esta tecnología o bien no sabe de su existencia o que **no necesariamente es algo absurdamente fuera de su alcance**.

2.2.1.2 Colaboración y Trabajo en Equipo



Sin cooperación, la competencia tiende a generar un

equilibrio poco óptimo” – John Nash (Premio Nobel en Economía)

La real colaboración solo es desbloqueada cuando se logra **crear un ambiente psicológicamente seguro** donde se pueda fallar rápido y sin miedo, lo que además es menos costoso. Por el contrario, sin esta seguridad psicológica no se identifican los distintos tipos de errores, creando una cultura ciega que sanciona en vez de tolerar errores inevitables e imprescindibles, buscando siempre culpables y por lo tanto suprimiendo cualquier creatividad y voluntad para innovar. (Overlack, 2021)

Colaboración puede llegar a ser el valor central de la cultura y eje potenciador de todas las iniciativas de cambio, ya que al conseguirla evitas los cuellos de botella o los procesos demasiado burocráticos, alineando a las personas hacia la consecución conjunta de los objetivos empresariales, potenciando la comunicación, el soporte y finalmente la habilidad de compartir el conocimiento.

Un ejemplo sencillo para aportar a la visualización y la correcta internalización de esta importante habilidad que debe adquirir la cultura organizacional es ponernos en el caso de que si a una persona le toma “X” tiempo realizar una tarea, ¿cuánto les tomaría a dos personas? La respuesta matemática simplificada sería: “X/2”. Pero al habilitar el **trabajo en equipo**, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados. (Gómez, 2016)

Por lo que de habilitar las condiciones necesarias para que los equipos se muevan dentro de **una cultura que premia o promueve la colaboración** agrega valor desde múltiples aspectos, ya que los miembros de equipo pertenecientes a diversos orígenes a menudo interpretan los objetivos de un grupo de manera diferente, lo que puede ser la pieza clave para entregar soluciones diferentes, a la vez que se promueve la integración, diversidad, motivación y sentimiento de pertenencia. (Haas & Mortensen, 2016)

Pero la colaboración no se enmarca solo en el contexto de que un mismo grupo de personas logre trabajar de forma alineada para generar mejores resultados, sino que esto debe trascender a todos los niveles organizativos para promover una cultura colaborativa que logre la total integración entre los enfoques de Technology Push y Market Pull, o en este caso, lo más acertado sería nombrarlo Customer Pull.

De esta forma, las perspectivas de ver la empresa inside-out y outside-in logran colaborar para generar los mejores resultados en cada situación, ya que será esto lo que finalmente mejore la comunicación real, que es una de las capas centrales de la transformación digital, como hemos visto [anteriormente](#), y la que nos ayudara a hacer fluir las ideas de forma correcta, gestionar el cambio desde el shock inicial y su negación, de una forma mucha más rápida hacia la aceptación y su final integración, reduciendo esa resistencia al cambio y generando valores culturales propicios para no guardarse la información y compartir los conocimientos ya que estamos todos finalmente dentro del mismo gran equipo que es la organización u organizaciones entre las cuales estemos trabajando para alguna iniciativa o proyecto, habilitando una camino hacia la dirección del conocimiento y la comunicación efectiva de la visión empresarial para lograr los objetivos comprendidos en la estrategia. (Carnes, 2021)

Es un paso a paso de puntos a favor que ayudan a la organización a moverse de una forma más líquida hacia los objetivos, los cuales fluirán en mayor o en menor medida en base a su capacidad para colaborar, mejorando sus procesos en orden de incrementar su productividad y alcanzar las especificaciones o demandas del mercado/clientes. (Lubik, Lim, & Platts, 2012)

2.3 Liderazgo



*Only three things happen naturally in organizations:
friction, confusion, and underperformance.*

Everything else requires leadership.” – Peter Drucker

Hemos revisado la teoría detrás del concepto de Transformación Digital, deconstruyéndolo para comprender sus factores claves y como estos se relacionan para entender el camino de cambio holístico empresarial que significa emprender la **optimización de procesos usando las herramientas tecnológicas**, así como que **las personas tienen una mayor importancia en estas estrategias**.

Desde ahí continuamos revisando como la **cultura organizacional** que se vive en la empresa y por cada una de las personas que la componen **se transforma en el habilitador principal para promover la disrupción empresarial**, ya que las personas se transforman en catalizadores del cambio al adoptarlo como parte de su **propósito** en favor de cumplir los objetivos empresariales.

Pero nada de esto sucede de no existir un agente de cambio, un **potenciador** que genere la motivación necesaria y ese sentido de pertenencia para integrar a las personas, y trabajar en equipo hacia las metas, que canalizadas con las motivaciones intrínsecas se logran sentir más propias que nunca. Por lo tanto, lo que necesitamos para completar nuestra estrategia es: **¡Liderazgo!**

Debido a esto, el estudio hace énfasis en el liderazgo para terminar de unir los puntos de la estrategia de investigación, demostrando su importancia comenzando por la teoría y profundizando en los ideales o conceptos que pueden hacer de estas iniciativas de cambio un proceso sostenible en el tiempo, al trabajar con personas a quienes puedes motivar e influenciar para potenciar sus carreras al mismo tiempo que se obtienen resultados empresariales, dando un propósito y el toque humano requerido para las iniciativas de digitalización empresarial, ya que necesitamos mejorar en la comprensión

de lo que hace que los seres humanos sean únicos, utilizando la tecnología de la manera correcta para empoderar a las personas para que agreguen valor a través de sus trabajos. Valor que sólo ellos pueden sumar. (Bajer, 2017)

2.3.1 Potenciadores

Son los **líderes** quienes desempeñan un **rol vital cultivando la cultura de la organización**. Y un liderazgo efectivo hará uso de sus **habilidades de personas** para dar forma a la cultura deseada, interpretando un papel protagónico para la empresa, al ser además el encargado de comunicar e integrar a todas las partes interesadas, internas y externas, construir una cultura orgánica que promueva la **cohesión y la colaboración** para lograr los objetivos, y donde **su rol es independiente de su nivel o escalón que posea en la empresa**. (Mohammed, 2021)

Por lo tanto, el esquema que resume el camino recorrido por la investigación y que hemos venido ilustrando por partes hasta aquí, podría quedar finalmente completado de la siguiente forma:

$$\left| \begin{array}{l} \text{Personas} > \text{Tecnología} \\ \text{Cultura} > \text{Estrategia} \end{array} \right| ^{\wedge} \text{Liderazgo}$$

Donde las **personas** son más importantes que la **tecnología**, la **cultura** de igual forma es más importante que la **estrategia**, y es el **liderazgo** el encargado de potenciarlas para conseguir como resultado la **optimización de procesos** y lograr los objetivos de la **transformación digital** haciéndola **sostenible** en el tiempo.

“La tecnología tiene el potencial de transformar nuestros trabajos, reemplazando las tareas aburridas y repetitivas con un pensamiento creativo y holístico y una experiencia que requiere un proceso que aproveche al máximo el potencial humano”. (Digital transformation needs the human touch, 2017)

Pero el liderazgo que hace esto posible no es tarea fácil, ya que se enfrenta a un tipo de iniciativa que es siempre muy desafiante y que contiene muchas variables a considerar, entre ellas el simple hecho de que no siempre el liderazgo es parte explícita del rol o de la descripción del puesto de trabajo de las personas en las empresas, y todos podemos llegar a ser líderes o ser reconocidos como tal por otras personas, ya que a veces esto es incluso innato, y como ya hemos analizado es totalmente independiente de si poseemos un cargo de dirección en la empresa, es más bien una cualidad y actitud que se mezcla con las habilidades blandas necesarias para desarrollar la labor de forma efectiva.

Algunos otros de los problemas que puede llegar a enfrentar el liderazgo en la empresa pueden ser el hecho de que no se logre empoderar iniciativas que agreguen valor por no poseer un cargo lo suficientemente elevado para ser tomado en consideración (muy frecuente en las estructuras organizacionales verticales), o simplemente una crisis de confianza (Tómasdóttir, 2019), así como la falta de oportunidades para desarrollar las habilidades blandas, las cuales incluso hoy en día se pueden ver enfrentadas a nuevos desafío debido a la pandemia y el trabajo remoto.

Debemos combatir este tipo de problemas si queremos habilitar el liderazgo como impulsor inicial de una serie de escalones para desarrollar una cultura de alto desempeño y alcanzar el éxito en las transformaciones digitales empresariales.



Ilustración 18: Liderazgo para Crear una Cultura de Alto Desempeño. Elaboración Propia

De la ilustración anterior podemos observar que nos resume lo analizado hasta aquí, indicándonos que una estrategia no tiene línea recta para llegar al éxito y que más bien se debe trabajar por subir cada uno de los escalones necesarios para llegar hasta él, donde lo que nos ayuda a comenzar este camino en la dirección correcta el **liderazgo**, el cual potenciará a las personas y generará un **sentido de pertenencia** para terminar por trabajar la **cultura organizacional**, la cual será posteriormente la encargada de catalizar nuestra **estrategia** para ayudarnos a lograr los objetivos empresariales y con ellos el **éxito** esperado.

Cada uno de estos escalones son necesarios, saltárselos para acortar el camino a la cima no es recomendable, ya que por ejemplo se puede intentar lograr el éxito sin habilitar el liderazgo en la empresa, lo que por experiencia es algo muy común. Pero esto genera aun cuando la empresa posea una cultura preparada y la mejor estrategia empresarial, existirán muchas individualidades, posiblemente una falta de motivación y alineación con los objetivos, por lo que el sentido de pertenencia no se configura, y como bien hemos analizado anteriormente, será entonces la cultura quien se encargue de sentenciar la estrategia.

Los líderes también pueden hacer uso de del **modelo CQ⁸** para la **inteligencia cultural**, para apoyarse e incorporar la habilidad de adaptarse y usar la integración para potenciar la cultura corporativa (Mohammed, 2021), con el cual entre otras cosas pueden trabajar en crear relaciones menos verticales y más horizontales dentro de las estructuras organizacionales, lo que incluso en las empresas más conservadoras y verticales, puede ayudar a hacer una gran diferencia.

⁸ **CQ Model - Cultural Intelligence:** El modelo CQ es un marco de trabajo que construye la capacidad de inteligencia cultural. Este modelo sustenta la evaluación, la formación y las sesiones de coaching, y se puede aplicar al desarrollo de políticas culturalmente inteligentes, el diseño de programas y la participación de los clientes y la comunidad. Consta de 4 subdimensiones que contribuyen a la comprensión de inteligencia cultural: CQ Drive, CQ Knowledge, CQ Strategy, CQ Action. (The CQ Model, 2018)

De acuerdo con una de las revelaciones de IDC sobre transformación digital, en cuanto a lo que se refiere a la madurez de los sistemas o formas de gestión digital, para 2023, el **60% de los líderes** en las organizaciones G2000 **habrán cambiado su orientación de gestión de los procesos a los resultados**, estableciendo **modelos operativos más ágiles, innovadores y empáticos** (IDC, 2020).

2.3.1.1 Tipos de Liderazgo

“ *Management is about persuading people to do things they do not want to do, while leadership is about inspiring people to do things they never thought they could.* ” – Steve Jobs

Incluso antes de la pandemia, se estimaba que el **50% de los líderes podían tener un fracaso inesperado**, lo que implica un riesgo financiero y de reputación significativo para todas las organizaciones, lo que puede ser prevenido, ya sea con una detección temprana y mejoras en los sistemas de soporte (Morela Hernandez, 2021), como con entender que estilo de liderazgo aplica mejor para cada situación.

Existen tantas formas de dirigir como colores o sabores, y cada iniciativa tiene diferentes matices, problemas a solucionar y objetivos a lograr, por lo que si bien cada situación es diferente y se debe tratar como tal, **no existe nunca una receta** pero si una tendencia que se puede usar como guía, entendiendo que cada empresa está compuesta por personas diferentes que responden a estímulos distintos, pero que es parte del trabajo de dirección a todos los niveles el entender esto en detalle para saber cómo mejorar e impactar de forma positiva.



*Ilustración 19: Dimensiones y Consideraciones en los Estilos de Liderazgo.
Elaboración Propia [Adaptado] (Isaksen & Tidd, 2006)*

Para abordarlo de una forma simplificada, y explicando la ilustración anterior, podemos decir que cada estilo o tipo de liderazgo debe estudiarse bajo al menos 3 dimensiones que ayudarán a considerar las variables importantes para cada iniciativa, acorde a los resultados expuestos en **“Meeting the Innovation Challenge Leadership for Transformation and Growth”** (Isaksen & Tidd, 2006).

- **Contexto: “The people often make the place”**

Cada forma de liderar funcionará mejor si se adapta a cada ambiente o contexto en el que se encuentra inmerso, pudiendo ser desde un grupo de personas, la oficina, la región o incluso la nación en la que se desarrollaran las iniciativas, existiendo también otras variables dentro de esta dimensión, como el sector (público o privado), el tipo de actividad, y un largo etc., pero lo importante es adecuarse al lugar y **la cultura que se vive en cada nivel o punto estratégico** considerado donde se llevaran a cabo las tareas de liderazgo.

- **Enfoque: “Depends upon the people and the situation”**

El enfoque o las metodologías que se utilicen para liderar el cambio siempre dependerán de las personas, de sus problemas y el cómo conllevan cada situación, tanto así como **a que cosas responden, como que cosas no toleran**. Esto, entre otras cosas nos ayudará a saber cómo integrar el liderazgo y hacia dónde enfocarlo para buscar mejoras, y a partir de aquí crear un plan de acción enfocado en este análisis que nos ayuda a ir avanzando hacia las metas, el plan es dinámico y a diferentes plazos que se pueden ir midiendo para evaluar e iterar sobre el mismo, de manera de que este siempre acompañe a la estrategia.

- **Resultados: “Must be very clear and specific”**

Estos son el núcleo del propósito del cambio, y por lo mismo si es que llegan a cambiar, se debe volver a estudiar el estilo de liderazgo que mejor aplique para los nuevos resultados. Por lo demás, de permanecer claros y específicamente entendidos por toda la comunidad de liderazgo y los interesados, estos **objetivos serán lo que respondan a todas las preguntas referentes al cambio perseguido**.

Una vez analizado esto ya podemos entender claramente que cada iniciativa es diferente, y que el estilo o tipo de liderazgo que se aplique en cada situación debe ser estudiado usando al menos estas 3 dimensiones, por lo que es algo que cambia de situación en situación e incluso a veces en cada micro-situación dada en el día a día, un líder experto debe saber cómo adecuarse para obtener los mejores resultados.

Dentro de las tendencias más destacadas en la actualidad, podemos mencionar algunos estilos de liderazgo que están muy por sobre la media por sus buenos resultados demostrados, comenzando con el liderazgo transformacional como centro o núcleo y desde el cual podemos identificar otros estilos que se relacionan o pueden llegar a derivar de él, como serían el liderazgo estratégico, el liderazgo innovador y otros que detallaremos a continuación:

2.3.1.1.1 Liderazgo Transformacional

Existe una frase que describe muy bien este estilo de liderazgo, ya que pone en el centro su objetivo principal y la base de su estrategia:

“*The function of leadership is to produce more leaders, not more followers*” – Ralph Nader

Lo que nos deja en claro su propósito, pero también es necesario entender las piezas claves que construyen paso a paso este estilo de liderazgo y su efecto en las personas.

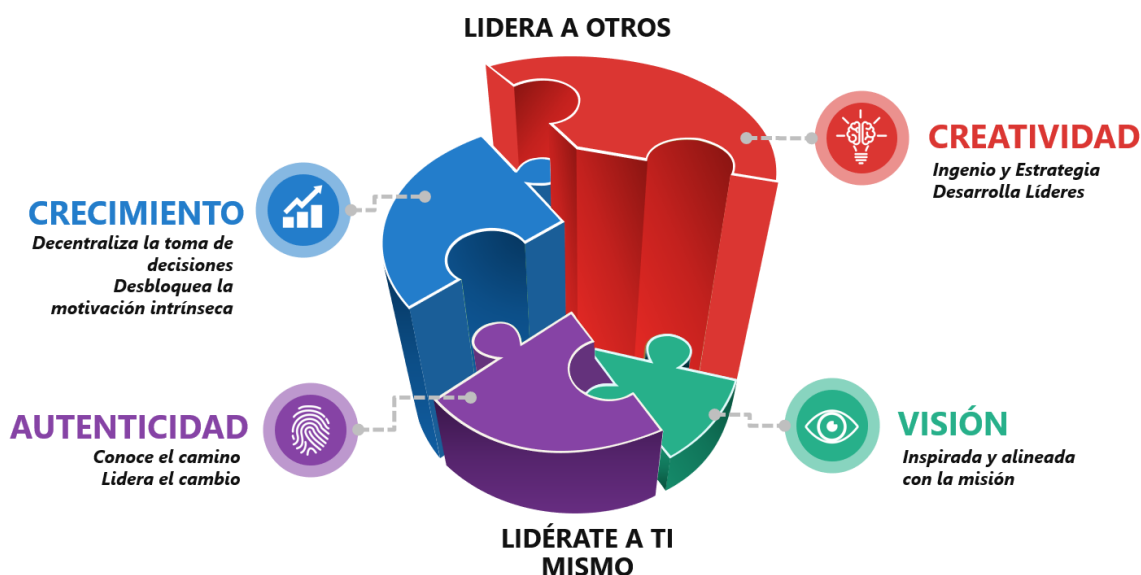


Ilustración 20: Liderazgo Transformacional. Elaboración Propia

La fuerza de su estrategia está en las personas, pero su base es conocerse a él mismo, para obtener visión, recorrer el camino con autenticidad para liderar el cambio enseñando con el ejemplo, apostar por el crecimiento de todos y buscar formas creativas de generar nuevos líderes donde otros no lo vieron necesario, culminando con una fuerte influencia para liderar a otros que ayudaran a agregar valor en todas las aristas posibles, formando equipos de alto desempeño y promoviendo que cada uno de ellos genere nuevos equipos para lograr el crecimiento exponencial necesario, produciendo más líderes.

Poseen el conocimiento (**habilidades duras**) y se comunican de forma efectiva (**habilidades blandas**) para generar estimulación intelectual, son cercanos y se preocupan realmente por las personas de forma grupal e individualizada, provocando motivación inspiracional y traspasando su visión para lograr influencia idealizada, incitando a que la lealtad de sus equipos consiga el éxito a través de la consecución conjunta de los objetivos empresariales así como el desarrollo profesional y personal de las personas que forman parte de sus equipos. (Cherry, 2020)

Según un análisis realizado por Harvard Business Review, **los mejores 10 líderes transformacionales** de las empresas catalogadas como Fortune Global 500, ordenados por su evaluación y resultados para sus empresas, entregan la siguiente posición final en el ranking (Anthony & Schwartz, 2017):

1*	Reed Hastings	Netflix	6	Shantanu Narayen	Adobe
1*	Jeff Bezos	Amazon	7	Kent Thiry	DaVita
3	Jeff Boyd and Glenn Fogel	Priceline	8	Satya Nadella	Microsoft
4	Steve Jobs and Tim Cook	Apple	9	Emmanuel Faber	Danone
5	Mark Bertolini	Aetna	10	Heinrich Hiesinger	ThyssenKrupp

Tabla 4: Ejemplos de Líderes Transformacionales. (Anthony & Schwartz, 2017)

(*) Empatados en la primera posición.

Cabe destacar que además de todas las características señaladas que debe poseer un líder transformacional, se desprenden las habilidades para colaborar, alinear, empoderar y servir para lograr los objetivos, lo que es bastante exigente pero al tenerlas, además genera admiración cuando su trabajo está bien logrado.

“En el siglo XXI los líderes más exitosos se centrarán en mantener un **desempeño superior alineando personas** en torno a la misión y valores y **empoderando a los líderes** en todos los niveles, a la vez **que sirvan a los clientes** y **colaboren en toda la organización**” (George, 2010)

2.3.1.1.2 Liderazgo Estratégico

Este tipo de liderazgo orientado a la obtención de resultados se realiza a través de la eficiencia generada por la implementación de varios líderes dentro de una empresa sin jerarquías rígidas, para no depender de un solo líder. Todo ello en congruencia con las metas establecidas por la organización, adaptándose a ellas constantemente según las necesidades propias de la empresa. De esta forma la cercanía del equipo aumenta, y se conocen las habilidades y áreas de oportunidad de cada uno de los colegas a cargo, por lo que el conocimiento de los colaboradores es mayor, así como el trabajo en equipo y la motivación empujados por buenos sistemas de organización y planeación, mucho de lo que se encuentra plasmado en el liderazgo transformacional. (Estilos de Liderazgo, 2021)

2.3.1.1.3 Liderazgo Innovador

Bajo la premisa de que **“un líder no nace, se hace”** hemos observado cómo ha evolucionado liderazgo tradicional hacia el liderazgo innovador, donde quienes lo practican se adaptan a los tiempos actuales en donde todo cambia rápidamente. La historia es clara y en ella podemos encontrar un gran número de líderes quienes fueron innovadores y que además de una u otra forma evolucionaron al mundo con sus novedosas ideas y estilos de liderazgo, tales como: Henry Ford de Ford Motor Company, George Eastman de la empresa Kodak, Steve Jobs de Apple o Elon Musk de Paypal y Tesla Motors entre otros, los cuales alzaron grandes imperios con resultados a gran nivel, basados en la innovación, talento e ideas. (Chacón, 2018)

Este estilo incluye las buenas prácticas anteriores y suma un enfoque de colaboración de una forma más sistemática. El líder “tiene que ayudar al equipo y a cada participante a abandonar prejuicios, creencias y opiniones para ver los hechos con objetividad. Propone nuevos puntos de vista, promueve y aprovecha las aportaciones de los demás”. (Álvarez P. , 2018)

2.3.1.1.4 Otras Tendencias

Algunas otras tendencias de liderazgo que podemos destacar, que tienen relación o que poseen características que están inmersas o se deberían considerar como útiles de adoptar en el tipo de liderazgo transformacional o el estilo que se decida utilizar podrían ser las siguientes:

2.3.1.1.4.1 Servant Leaders

Esta representación de líder como sirviente, fue escrito por primera vez en el año 1970 por Robert Greenlaf en el libro “The Servant as Leader”, donde la idea central es que los grandes líderes deben servir a los demás.

Los líderes que representan esta tendencia se caracterizan por un nivel de confianza alto, que se preocupan en primer lugar por el equipo y por lo que este puede crear para la empresa y para los clientes, confían realmente en los miembros del equipo y en que además ellos pueden tomar sus propias decisiones, de esta forma al renunciar voluntariamente al poder, recibe por parte de sus colaboradores un gran compromiso.

Lo expuesto anteriormente parece irrisorio para aquellos líderes con mentalidad tradicional, quienes consideran este tipo de liderazgo extremadamente difícil, porque ellos nunca han aprendido a ceder el control. (Kammer, 2021)

2.3.1.1.4.2 Elastic Leadership

En este caso el líder de equipo tiene como objetivo hacer crecer a las personas enfocándose en sus habilidades, hasta el punto de que el equipo logre auto organizarse, de esta forma los equipos más felices hacen que tanto los empleadores como los clientes también lo sean.

Para lograr esto constantemente el líder se desafía tanto a él como a su equipo, situándolos fuera de la zona de confort, empleando un estilo de liderazgo que se adapta justo a tiempo y en donde la interacción humana debe ser igual o mayor que la interacción con las máquinas. (Osherove, 2017)

Podemos así ver las tendencias que de una u otra forma se adaptan a las nuevas exigencias del mercado y los entornos en los que se desempeñan, como lo que ha pasado también en relación con el alza del concepto de líder remoto a medida que se ha potenciado el trabajo remoto por efectos de la pandemia. También nos queda claro que la creación de futuros líderes muchas veces se basa en el actual, que tiene la responsabilidad de actuar como un DT dentro de una selección, lo que se ajusta a la frase de que “cuando le decimos a la gente que haga su trabajo, conseguimos trabajadores. Cuando confiamos en las personas para hacer el trabajo, obtenemos líderes”. (Sinek, 2016)

Porque los líderes siempre serán “la primera línea de defensa o de ataque para hacer que las cosas funcionen desde cero, ya que sin su ayuda la organización podría atascarse, sin importar cuantas veces apriete el acelerador”. (Oshero, 2017)

2.3.1.2 Mejora Continua

Es un proceso cuya finalidad es lograr excelencia y calidad de forma progresiva, donde la clave para el correcto funcionamiento dependerá de la relación que surja entre las personas que componen la empresa (en todos sus niveles) y los procesos. Si existe sinergia en esta relación entonces podremos observar un progreso constante, todo ello sin olvidarnos de una exhaustiva y constante evaluación. (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017)

La mejora continua se puede llevar a cabo bajo diferentes herramientas, como por ejemplo Lean, Six Sigma, Kaizen entre otros, sin embargo los elementos básicos de cualquier proceso de mejora los podemos encontrar resumidos en el Ciclo de Deming (Planificación, Hacer, Comprobar, Ajustar). (ISO Tools, 2015)

Ahora bien, dentro de un espacio de observación más acotado, podríamos indicar que tanto el líder como su equipo, deben estar preparados para todo, tanto para los retos tecnológicos, como para los continuos cambios del mercado, los diferentes escenarios y contextos, los nuevos enfoques, así como también el poder liderar a las diferentes generaciones, donde tal como se explica [anteriormente](#), en la actualidad el desafío de la mejora continua se ve enfrentado también a ambientes laborales compuestos por hasta 5 generaciones coexistiendo diariamente.

Como ejemplo de aplicación del proceso de mejora continua, y como esta hace posible adaptarse no solo a los cambios del entorno sino que también a las nuevas necesidades de las personas, es que podemos observar la mejora del liderazgo de tipo remoto, en donde para aumentar la productividad se ha replicado por ejemplo las pequeñas charlas que eran casi un ritual en el lugar de trabajo previo a la pandemia, ya que el factor común entre de cada organización es la necesidad de “personas en interacción”. “La investigación incluso sugiere que los encuentros casuales y las conversaciones espontáneas con nuestros compañeros de trabajo pueden estimular la colaboración, mejorando nuestra creatividad, innovación y rendimiento. (Harvard Business Review, 2021)

Finalmente de manera resumida vemos reflejado el proceso de mejora en la frase **“la conquista de nuestras vidas necesita un proceso de descubrimiento, exploración, desaprender soltando para adquirir nuevos hábitos y perspectivas”**. (Martinez, 2020)

2.3.1.3 Confianza e Integridad

En general está la idea de que no se necesita ser perfecto para ser un buen líder, pero cuando se trata de confianza, si hay factores altamente preponderantes, tanto en los resultados como en las evaluaciones, en donde se destacan 3 elementos (Zenger & Folkman, 2019):

- **Las relaciones positivas:** Que pueda crear un líder con otras personas y grupos.
- **Buen Juicio y Experiencia:** Medida en que un líder está bien informado y en que además de su pericia, comprende los aspectos técnicos y posee una experiencia profunda.
- **Consistencia:** Aspecto referido a lo que se habla y se hace es lo que los líderes dicen que harán.

Estos elementos que fueron extraídos de una evaluación a 87,000 líderes con la finalidad de entender y aprender sobre lo que hace que los empleados confíen en sus líneas directivas. Donde se descubrió que “los niveles de confianza están altamente relacionados con la forma en que las personas califican la eficacia general de liderazgo de un líder”

Y aunque entendemos por confianza como la esperanza firme de que algo suceda, esta pasará a ser de tipo interpersonal cuando se produzca una sensación positiva en el nivel de integridad y de respeto de una persona a otra. Comenzamos a confiar en alguien cuando notamos que esa persona es íntegra y respetuosa (Vida Profesional, 2018). “La integridad es la condición de un individuo u objeto de mantener todas sus partes. Esto no incluye solo lo físico, sino los valores y convicciones”. (Westreicher, 2020)

Para la creación de integridad se puede generar en base a los 4 pilares expuestos por Kathlyn and Gay Hendricks con la finalidad de intentar crear una estructura interna flexible y dinámica, que eventualmente amplía y agiliza las opciones, potenciando la creatividad. (Hendricks & Hendricks, 2020)

Estas habilidades tangibles se pueden desarrollar en la práctica, y son las siguientes (The Hendricks Institute, 2004):

- **Habla autentica y escucha resonante:** Hablar con total transparencia y escuchar con precisión.
- **Responsabilidad saludable:** Asumir el 100% de la responsabilidad de forma fiable, promoviendo activamente e inspirando el 100% de la responsabilidad en los demás.
- **Alfabetización emocional:** Para saber realmente lo que sientes y cuando lo sientes.
- **Acuerdos impecables:** Acuerdos son refuerzo positivo que otorguen vitalidad al individuo y a la tarea

Lo anterior es indispensable en todos los escenarios de la vida cotidiana, porque verás como todo el que te rodea tratará contigo, la duración de la relación y la confianza en la misma. Porque las personas no necesitan a otras personas, **requieren** a otras personas para encontrar sus pasiones y cumplir sus propósitos.

2.4 Transformación Cultural para la Empresa Digital

El presente título a esta altura del trabajo viene a consagrar todo lo anteriormente analizado en la teoría como una forma de **destacar la importancia que tiene la cultura organizacional sobre la transformación digital**, y como esta última no se debería trabajar sin considerar la primera. Representando así fielmente el nombre o título de la investigación, tanto como su **énfasis en el liderazgo como potenciador** para lograr difundir e influenciar los mensajes correctos que motiven a las personas a hacer sostenibles estos cambios, y que la ventaja competitiva otorgada por la disrupción digital y el rediseño de los modelos de negocio sea algo en continua mejora y se logre transformar realmente desde una iniciativa a una capacidad de la empresa.

Es así como **luego de la exploración de la teoría necesaria**, deconstruyendo y explicando los conceptos de una forma en la que se integran con los objetivos del estudio, se logra plantear una visión diferente sobre la transformación digital que mezcla la experiencia en los mundos de tecnología y empresa, para **formular una hipótesis que plantea la necesidad de la búsqueda del conocimiento que nos permita ponerla a prueba**, ya que estos resultados irían en directo beneficio para sus practicantes, sean estas personas o empresas, considerando la relevancia de estas iniciativas empresariales en la era digital, de manera de discernir con datos obtenidos desde la práctica, si lo planteado nos permite obtener conclusiones relevantes para la toma de decisiones en este tipo de estrategias de cambio.

Por lo tanto, para dar respuesta a la investigación que lleva por título: *“Relación entre cultura organizacional y transformación digital sostenible con énfasis en el liderazgo”*, se formula la siguiente hipótesis:

- La transformación digital sostenible es potenciada por el trabajo que los líderes desempeñen sobre la cultura organizacional.

Lo que se busca analizar con estrategias de investigación orientadas a la práctica que nos ayuden a recolectar información para poder poner nuestra hipótesis a prueba.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En los bloques anteriores, se ha realizado la exploración de la teoría bajo estudio, donde se ha presentado en detalle **la importancia de la transformación digital** así como sus componentes, habilitadores y potenciadores claves para hacer sostenible el camino del cambio empresarial hacia la digitalización, esto desde el punto de vista de la teoría y los acontecimientos históricos, por lo que de esta forma atacamos la brecha de conocimientos, con el objetivo de generar un lenguaje comúnmente entendido, pero poniendo siempre sobre la mesa **la gran problemática actual sobre el desconocimiento real y en la práctica del significado, alcance e impacto del concepto en sí**, de cómo lograr este cambio de forma sostenible, y su relevancia para ir en apoyo a la reactivación económica al poder ser una estrategia clave de uso de recursos para las empresas de todos los tamaños, incluidas las PYMEs.

Por lo que para evidenciar esta problemática correctamente, es necesario ir más allá y **recolectar datos que nos ayuden a contrastar la teoría presentada con lo que ocurre en la práctica**, y de esta forma diferenciar la actualidad de la situación deseada al poder concluir en base a los resultados obtenidos medidos contra los factores claves investigados, lo que nos ayudará a evaluar la hipótesis y plantear conclusiones.

Para esto comenzaremos realizando un **análisis empresarial** como instrumento para ir agregando el contexto necesario al diagnóstico de la situación problemática, de manera de ir trabajando desde el mundo de tecnología que nos proporciona la empresa en estudio y en la cual se obtuvieron experiencias relevantes al respecto, con herramientas de administración que otorgan perspectiva sobre el marco de referencia de la organización y de su entorno. De esta forma nos adentramos hasta el mundo empresarial y se intenta entregar una visión sobre las estrategias utilizadas por la organización, así como su forma de ser y hacer las cosas, consiguiendo así plasmar el problema con la dualidad de conocimientos necesarios para conseguir un entendimiento de los mundos de tecnología y negocios en los cuales se desenvuelve el objeto de estudio.

Posteriormente nos abocaremos de lleno a la parte de la investigación que utiliza la experiencia por años dentro de la empresa, tanto siendo parte de proyectos como liderando iniciativas de transformación digital a gran escala, y más específicamente en el estudio en retrospectiva de un proyecto situado un par de años atrás, para construir un **contraste empírico, siguiendo el método científico y una estrategia mixta para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos a comparar**. Basaremos nuestra metodología en el **caso de estudio con investigación orientada a la práctica del tipo prueba de hipótesis**, utilizando como guía el libro “**Case Study Methodology in Business Research**” (Dul & Hak, 2008).

“Many of the breakthrough concepts and theories in my field – Operations Management – from lean production to manufacturing strategy have been developed through exploratory case study research” – Chris Voss
(Professor of Operations and Technology Management, London Business School)

Debido a esto, para el análisis cualitativo se utilizará el **caso de estudio único**, el cual otorgará el contexto de la vida real en base a la selección de una experiencia profesional contemporánea que se distingue de los demás proyectos de transformación digital realizados por su destacado impacto positivo a nivel empresarial y por ser uno de los primeros que pudo ser trabajado de forma diferente a lo que se acostumbraba, utilizando un fuerte enfoque en algunos de los factores claves revisados en detalle en el marco teórico, lo que lo convierte en un fenómeno clave a considerar en la investigación, el cual será desarrollado en base a **entrevistas** con personas que fueron parte de esta experiencia desde distintos puntos de vista y donde sus perspectivas pueden enriquecer bastante el estudio, ya que al ser hechos expuestos por varios de sus participantes tanto con factores en común como diferenciadores importantes (roles, generaciones, nacionalidades, etc.), entrega tanto una visión complementada como una característica esencial en un caso de estudio de este tipo, y es que a diferencia de un experimento, se podrán analizar resultados en base a los acontecimientos tal cual estos ocurrieron o fueron internalizados por los entrevistados, sin ser manipulados para obtener los resultados (Case Study Methodology in Business Research).

Para poder **comparar estos resultados de una forma más cuantitativa y dilucidar tanto la cercanía al conocimiento como el acceso a la información** relevante que tienen las personas sobre el proceso de digitalización, y al estar el concepto tan latente en la actualidad, aprovecharemos esta cúspide de popularidad a nivel mundial para realizar **encuestas que complementen las conclusiones** con estadísticas que nos ayuden a resolver problemas prácticos de negocios con una perspectiva ampliada por esta comparativa y puesta en común. Pudiendo así llegar a los resultados desde la deducción y asociación hasta llegar a conclusiones complementadas por el análisis de datos obtenidos desde una población y muestra más grande de instancias.

El **objetivo de la investigación práctica** es entender la información que se tiene sobre el proceso de transformación digital y su relación con los factores claves o componentes identificados como **habilitadores** ([cultura](#)) y **potenciadores** ([liderazgo](#)) para conseguir el éxito de la estrategia de cambio, ya sea porque lo han experimentado de cerca (caso de estudio/entrevistas) o para medir cuanto realmente se conoce sobre el proceso y sus impactos (encuesta).

Complementando éstas dos estrategias de investigación se obtiene la oportunidad de contrastar resultados, identificar los patrones en común y cuanto estos se acercan a lo revisado en la teoría tras el enunciado **“Transformación Cultural para la Empresa Digital”** de manera de apuntar hacia las metas [generales](#) y [específicas](#) planteadas.

Para terminar de definir con total claridad la metodología de investigación, **es necesario delimitar los factores a describir y/o analizar**, entendiéndose que el estudio se enmarca en el alcance de los puntos destacados en el [marco teórico](#) y que va dirigido a todos aquellos practicantes o interesados en el proceso de **transformación digital** (personas o empresas de todos los tamaños), que quieran desarrollar sus estrategias para este proceso de cambio teniendo en cuenta no sólo el lado duro o las habilidades técnicas, sino que comprendiendo la importancia del lado blando que lo complementa, el cual se ha detallado en términos de **cultura organizacional y liderazgo**, pero que existen otros factores claves dependiendo de sus perspectivas de enfoque sobre los cuales se pueden apoyar también para diseñar las estrategias de cambio hacia la digitalización.

3.1 Procedimiento de Análisis

A continuación se explica el **procedimiento a seguir para el análisis**, o el resumen de alto nivel de los pasos que se realizan a continuación para llevar a cabo el estudio en su etapa de orientación práctica de manera de obtener una visión global de este, siendo detallados tanto sus formas específicas de ejecución como los objetivos que persiguen en cada sección posterior correspondiente, debido entre otros aspectos, a la naturaleza mixta de la estrategia de investigación.

- 1) **Presentación de la empresa**, su contexto interno y su entorno, como introducción al marco de referencia donde se situará el estudio práctico.
- 2) **Desarrollo del caso de estudio** y sus correspondientes análisis basados en sus diferentes formas de recolección de datos.
 - a. **Entrevistas**: Para generar una visión del marco teórico revisado, pero en la práctica y entregar un análisis desde la inspección visual, explorando, revisando y conversando los hechos en retrospectiva.
 - b. **Encuestas**: Para otorgar una forma de comparativa desde una perspectiva más amplia o una muestra mayor, complementando los resultados desde un punto de vista estadístico.
- 3) **Planteamiento de conclusiones** desde los resultados obtenidos al utilizar una estrategia mixta para recolectar datos, debido a la naturaleza de la investigación y las respuestas para las preguntas planteadas en el transcurso de esta.

4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Antes de avanzar hacia el caso práctico de estudio, es necesario contextualizar a la empresa, y entregar un **marco de referencia de la organización y de su entorno**, de manera de poner en perspectiva las experiencias vividas y entender las variables que conforman el escenario organizacional y los proyectos tecnológicos en el que se desenvuelven y relacionan los profesionales de la industria tecnológica de una amplia gama de funcionalidades. Todo esto como una oportunidad de dar a conocer y hacer más propia la situación de estudio, facilitando la internalización de la investigación.

4.1 Contexto Empresarial

Tal y como mencionamos anteriormente comenzaremos con la presentación de Accenture, la cual es reconocida en la actualidad como una compañía líder global de servicios TI con sede en Dublín, Irlanda. Inicialmente se estableció como unidad de negocio independiente en 1989, para luego convertirse a partir del año 2001 en una empresa pública, todo esto después de la separación de dos grandes entidades norteamericanas. Esto propició el comienzo de la cotización de sus acciones en la bolsa de valores de Nueva York (Accenture PLC Master Company Report, 2021).

En la actualidad su estructura de negocios se compone de cinco segmentos, los que incluyen: productos; servicios financieros; comunicaciones, medios y tecnología; recursos; así como salud y servicio público, segmentos que sirven a clientes a nivel mundial en más de 40 industrias. (Marketline, 2021). Dónde si bien el modelo de negocio de Accenture cubre un amplia gama de grandes clientes que por lo general son claves en cada industria, con una entrega de servicios no menor en modo Business-to-Consumer (B2C), su mayor enfoque está en Business-to-Business (B2B), modelo en el que ha llegado a liderar a nivel mundial (Accenture, 2015).

Ahora bien, para una descripción más cuantitativa podemos destacar que esta compañía se compone de un equipo de más de 537.000 empleados alrededor del mundo, con 200 oficinas ubicadas en 50 países, entregando servicio a más de 6000 clientes en 120 países. Además, ha aparecido 18 veces consecutivas en la lista de las “Empresas más admiradas del mundo” que elabora Fortune. Tiene además como clientes a más del 75% de las

empresas del Fortune 500 dentro de los cuales 91 empresas están en el tramo del Fortune Global 100, lo que se resume en que ha sido considerada mundialmente como una de las más grandes firmas de consultoría (Accenture).

Hablando de cifras, el cierre del año fiscal 2020 se tradujo en más de 44 millones de dólares, mostrando un aumento de un 2.6% con respecto al año anterior. Todo este resultado, según indican sus informes se debe en gran parte a su integralidad y el constante incremento de su posicionamiento resultado de su decidida estrategia de adquisiciones (Accenture).

Por otro lado, su carta de presentación externa es hacia un modelo de negocio responsable, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, con la finalidad de: “Mejorar la forma en la que el mundo vive y trabaja” (Comprometidos con el Negocio Responsable y con la Sostenibilidad. España. Ejercicio 2019).

Finalmente, y con relación a lo anterior, Accenture es considerada una de las empresas más diversas e inclusivas del mundo, formando equipos heterogéneos en cuanto a edad, discapacidad, orientación sexual, genero, cultura o formación de origen (Accenture, 2019). Lo que nos da una visualización de que esta compañía está al tanto, de cada uno de los temas actuales y de contingencia, adecuándose constantemente al entorno, en un ambiente que como bien sabemos, cambia rápidamente.

4.2 Estrategia

Una vez terminada la carta de presentación de Accenture, se procederá a analizar la actualidad y el contexto en el que se desempeña la empresa desde sus distintas perspectivas para intentar identificar su estrategia en base a sus acciones y enfoques, así como los puntos claves que le permiten desenvolverse activamente en un sector altamente competitivo y con una amplia gama de servicios en la industria tecnológica moviéndose constantemente entre los mundos de tecnología y negocios para cumplir con su rol de líder en consultoría TI.

4.2.1 Análisis PESTEL

Analizar el macroentorno actual destacando las variables más importantes asociadas a la empresa se vuelve fundamental, sobre todo por el acontecer mundial más latente. Con esto nos referimos tanto a los impactos del COVID-19 como a sus planes de mitigación, lo que adiciona mayor ambigüedad e incertidumbre, que hace que las predicciones macroeconómicas se tornen aún más complejas y por consecuencia importantes de abordar. El análisis externo PESTEL nos proporciona un gran detalle sobre los desafíos operativos a los que se enfrentará la empresa en un entorno macro que enfrenta una crisis sanitaria mundial. Una industria puede ser muy rentable con una fuerte trayectoria de crecimiento, pero no es bueno para nadie encontrarse a la deriva en un entorno inestable, por lo que poner atención a sus acciones puede dar a conocer gran parte de su estrategia (Fern Fort University).

4.2.1.1 Político

Como bien sabemos, el factor político de cada país o mercado es uno de los riesgos determinantes en la rentabilidad a largo plazo de las empresas. Generalmente el éxito de las compañías está ligado a trabajar fuertemente la relación con sus stakeholders, entre los que se destacan los grupos políticos y regulativos. Para contrarrestar la influencia de este poderoso factor externo, en los últimos años se ha observado una nueva tendencia, la cual dejado entrever una transformación por parte de las empresas, lo que se traduce en que han pasado de ser grupos externos que solo se preocupaban de maximizar sus metas corporativas, a convertirse en decisores reales del “**policy-making**”, esto quiere decir, que ya no quieren ser un participante reactivo, sino más bien

ser parte del “nosotros” político (Empresas Tecnológicas y Estados: ¿Policy o Política?, 2020).

Lo anterior se puede ver reflejado durante la Conferencia de seguridad de Múnich 2020, en donde Mark Zuckerberg, presidente de Facebook planteó la necesidad de mejorar el sistema de gobernanza de Internet, indicando que para él, las plataformas tecnológicas globales deben ser capaces de responder ante sus errores, y que las bases de la misma debiesen ser la confianza, vigilancia y supervisión y rendición de cuentas, cosa que para todo ello se necesitan estándares que gobiernen la implementación de las tecnologías emergentes, con la finalidad tanto de minimizar los efectos adversos como de aprovechar las nuevas oportunidades de la computación cuántica, ciberseguridad e inteligencia artificial (Jorge-Ricart, 2020).

Esta nueva gobernanza se observa como una advertencia disfrazada de sugerencia para que los gobiernos de cada país tomen cartas en el asunto.

Todas estas nuevas formas de contener y evitar el desborde negativo de lo que podrían generar las nuevas tecnologías es un factor externo poderoso que podría poner en riesgo la vida de cualquier compañía.

La forma en que Accenture ha visto esta amenaza como una oportunidad es según sus informes, adaptándose a través de un nuevo modelo de gobernanza de forma ágil y eficaz (An AI governance approach to support innovation, 2019), creando por ejemplo Inteligencia Artificial en cuyo slogan mencionan que ellos están **“poniendo la ética en el corazón del desarrollo”**, programando algoritmos que entregan con exactitud solo lo que han requerido, con la finalidad de que sus esfuerzos no tengan impactos negativos en las personas o en la sociedad (Accenture, 2019). De hecho, en Accenture Chile se trabaja arduamente en la construcción de funciones de seguridad, debido a la falta de regulaciones actuales en esta materia, para intentar direccionar y proteger a la IA durante todo su ciclo de vida (Trocel, 2021).

4.2.1.1.1 Ley de Seguridad 5G

Otra tecnología importante de la cual se oye y lee bastante en la contingencia mundial y nacional, es la implementación de las redes 5G. En España ya desde diciembre 2020 han comenzado las gestiones para una ley de ciberseguridad 5G, que tiene como objeto dentro del marco legal español, mitigar los riesgos de seguridad, vulnerabilidades y riesgos estratégicos de este tipo de redes. Todo esto ha cobrado importancia nacional ya que esta tecnología es uno de los diez ejes principales de la agenda España Digital 2025 (La Moncloa, 2020).

Y es así como recoge esta oportunidad Accenture España a través de adquisiciones (Accenture compra la española Arca para impulsar sus capacidades de red 5G) y colaboraciones (Vodafone y Accenture se unen en la digitalización a través de 5G). Todo ello con la idea de prepararse y acoger esta nueva generación de oportunidades de negocio ligadas a esta tecnología, con la finalidad de acelerar la transformación digital. Según el diario económico español Cinco Días estas empresas se están preparando con servicios automatizados de riego, iluminación, residuos y tráfico entre otros para la creación de Smart Cities (Cinco Días, 2021), lo cual está directamente alineado con las propuestas de la Agenda Digital española, que busca avanzar en el sistema de Ciudad y Destino Turístico Inteligente, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, optimizar la interacción de estos con el entorno y fomentar un incremento en el ahorro de recursos energéticos y medioambientales (Ciudades e Islas Inteligentes: Plan Nacional de Ciudades Inteligentes).

Por lo tanto, podemos concluir que efectivamente las empresas están tomando un rol más activo en lo político, aunque claramente el beneficio empresarial es un objetivo, vemos que de igual forma se hace parte de esta aceleración digital no dejando de lado el factor ético, ya que a pesar de que hay leyes que aún no están resueltas para proteger a la ciudadanía, desarrollan sus códigos bajo esta bandera moralista. También vemos como a través de colaboraciones, en conjunto con sus nuevos socios, se sumergen en el desarrollo del acontecer español, según comenta Daniel Jiménez, director general de Empresas Vodafone España intentando transformar múltiples sectores, buscando al

eficiencia y sostenibilidad para contribuir con la recuperación económica del país. (Cinco Días, 2021)

4.2.1.2 Económico

En una economía hay muchos factores que determinan la oferta y la demanda agregada, y entre otras cosas también hay variables que afectan la ventaja competitiva de una empresa, es por esto por lo que intentar pronosticar la trayectoria del crecimiento de la industria, así como el comportamiento de los consumidores cobran vital importancia para una organización que tiene constancia de su macroentorno para poder tratar estos factores de la forma más proactiva posible y no sólo proteger sino que potenciar su posición de liderazgo.

Como ya hemos revisado en detalle en cuanto a los impactos económicos globales de esta crisis sanitaria, Accenture ha destacado por su activa participación y presentación de informes detallados para marcar una fuerte presencia en la industria y mantener a sus clientes, personas y empresas en general muy alertas a la actualidad, de manera de poder hacer una llamada a comprender el impacto y al ilustrar como el uso estratégico de las ayudas fiscales globales puede cumplir un rol fundamental en la reactivación económica, tanto como para remarcar la importancia que tiene el que los líderes de la todas las industrias entiendan a la tecnología y a la transformación digital como herramientas indispensables para lograr potenciar sus empresas, y no tan sólo recuperarnos tras volver a los niveles de PIB pre-pandémicos, si no que a generar estrategias conjuntas para solventar las brechas económicas que aún no tienen plan de cobertura, demostrando que Accenture sabe cómo convertir una amenaza en una posible oportunidad.

España con la caída de la demanda y el cierre de las fronteras ha visto como el sector turístico es, con diferencia, uno de los más golpeados; y según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y Turespaña desde enero 2020 el número de turistas extranjeros a caído brutalmente, afectando factores como la confianza (Destino Turístico Inteligente, 2021), dejando a las PYMEs al borde de la desesperanza.

De igual forma, otra iniciativa de la empresa se esfuerza en reportar esto a través de un estudio sobre el impacto del COVID-19 en los consumidores, al reflejar que **“Las personas siguen sintiéndose incómodas ante la idea de viajar”** (El Futuro en el Aire: Superar la incertidumbre en la nueva era de los viajes, 2020).

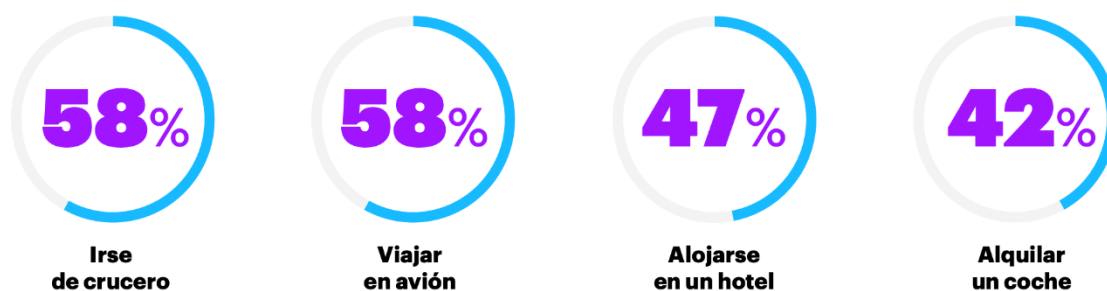


Ilustración 21: Estudio de Consumidores sobre COVID-19, junio/julio 2020.

Ilustrando que la incierta y lenta recuperación de la economía, podría verse como una gran oportunidad de transformar el modelo turístico actual (sol y playa) hacia una oferta más amplia añadiendo el valor cultural y gastronómico de la península. No abordar esta transformación se traduciría en la pérdida de las ventajas competitivas de las empresas del sector, en una industria que además está cambiando en conjunto con las prioridades de los viajeros. Según Miguel Flecha responsable de la industria Travel & Hospitality en Accenture para Europa es de suma importancia que en este escenario de demanda restringida las empresas se diferencien, a través de la utilización de las nuevas tecnologías, y la creatividad para abordar las nuevas formas de hacer negocios (Accenture, 2020).

Las personas y familias a nivel global se han visto afectadas negativamente en su economía. El escenario actual también muestra una gran cantidad de empresas que han tenido que despedir a sus empleados o suspender su actividad, pero también hay otras que tienen una necesidad urgente de contratar a trabajadores en ese momento. Accenture trata esta amenaza colectiva y crea la iniciativa **People + Work Connect**, la cual, en forma de una plataforma online gratuita, permite a las organizaciones identificar y cubrir de forma ágil sus vacantes (People + Work Connect: Una plataforma de analytics impulsada por Accenture para facilitar la búsqueda de empleo, 2020).

Además, entre sus ideas propone enfatizar los esfuerzos empresariales hacia la toma de decisiones ágiles (Accenture, 2020), entre las que se encuentran las relacionadas con:

- **Garantizar la seguridad pública**

Para que las entidades reguladoras y el sector turístico trabajen conjuntamente, mitigando los riesgos.

- **Beneficios para los viajeros**

En donde principalmente las aerolíneas deberán replantear su modelo de negocio y pasar de la “orientación hacia la eficiencia”.

- **Empleo verdaderamente humano**

Para que las empresas asuman un mayor nivel de responsabilidad en cuanto a sus profesionales.

- **Órdenes de alta velocidad**

Facilitando las reservas de viaje, en donde los participantes de la industria del turismo funcionen en conjunto, y viajar a un lugar remoto sea igual de fácil que comprar un pasaje de ida y vuelta entre las grandes ciudades.

4.2.1.3 Sociocultural

Otro de los factores externos importante de análisis es el sociocultural, ya que también impacta directamente a las organizaciones. Todo esto se debe netamente a que las creencias y actitudes juegan un papel preponderante en la industria de servicios de tecnología de la información, ya que en la actualidad cada vez más se preocupan del propósito y ética de las organizaciones en las que trabajan y cuyos productos y/o servicios utilizan.

4.2.1.3.1 Desigualdad

Desde hace mucho tiempo el tema de la desigualdad ha estado presente en el acontecer mundial, pero es desde el año 2020 se ha vuelto un fenómeno social objeto de preocupación cuya incidencia se ha disparado con la pandemia. Esto supone un reto

para las organizaciones que deben gestionar sus lineamientos para definir sus marcas, con el fin de reaccionar de la mejor forma ante opiniones dispares. Es por ello por lo que las compañías necesitan enfocar sus fuerzas hacia la empatía, intentando garantizar que sus líneas cumplen en todo momento con sus buenas intenciones.

Palabras como “privilegio” se han puesto en manifiesto en incontables discusiones sobre injusticia racial, y es que la distintas formas en que el COVID-19 se ha dejado sentir en el mundo, han reforzado movimientos como por ejemplo: **Black Lives Matter**, junto con el cual las tradicionales desigualdades entre ricos y pobres, viejos y jóvenes, hombres y mujeres y entre los distintos grupos étnicos se han transformado en unas de las principales preocupaciones de las empresas, en donde el arte de definir un relato para intentar comunicar adquiere gran importancia, ya que nunca ha sido tan difícil como ahora (Accenture, 2020).

Es por todo lo anterior que Accenture indica que intenta mitigar las repercusiones negativas y amenazas de este importante factor del macro y microentorno, y es así como enlista anualmente las amenazas de tipo socioculturales, centrado en cómo la gente, las organizaciones y las marcas están satisfaciendo las necesidades humanas. De esta forma, la compañía combate sus falencias apuntando a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas (Accenture, 2020)

4.2.1.4 Tecnológico

Si hay un factor que es capaz de alterar a un sin número de industrias de forma rápida, ese es el factor de la tecnología. No solo debemos estar al tanto de como ésta se desarrolla en la industria, sino también debemos prestar especial atención en la velocidad con la que irrumpe. Todo dependerá de cómo nos adaptemos a ella y de nuestro grado de aceptación, ya que muchas veces el factor tiempo golpea de lleno a la rentabilidad.

4.2.1.4.1 La transformación digital es ahora

A estas alturas, ya nadie puede decir que no hemos profundizado en este tema, de esta forma y según los resultados globales que publicó el Digital Transformation Index 2020, obtenidos de una encuesta compuesta por 4.300 líderes empresariales en 18 países, se informó que 8 de cada 10 organizaciones están acelerando sus programas de transformación digital y que el 79% está reinventando su modelo de negocio, marcando un precedente positivo en la adaptación de las empresas. A esto se suma el resultado generado por el COVID-19, impactando de forma positiva en los tiempos de gestión de los nuevos programas, ya que lo que llevaba años, ha ocurrido en solo unos cuantos meses (Dell Technologies, 2020).

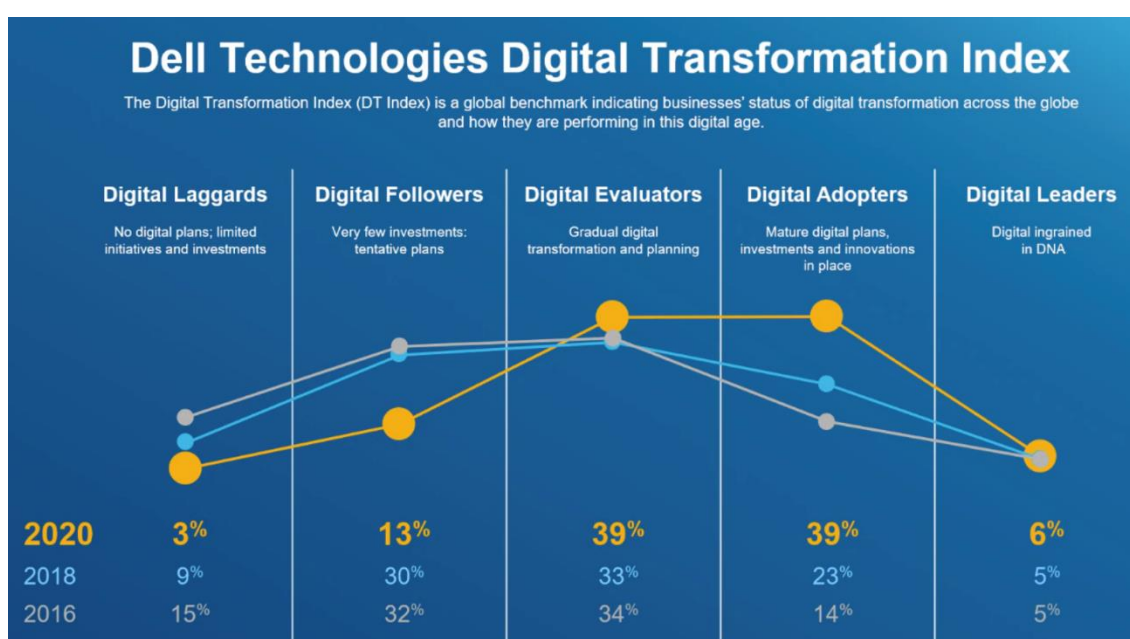


Ilustración 22: Global Pandemic Accelerates Digital Transformation. (Dell Technologies, 2020)

En la gráfica previa se observa que, de los 5 grupos de referencia que se han tomado para la realización de este índice, los últimos 3 de izquierda a derecha como lo son Digital Evaluators, Digital Adopters y Digital Leaders **han continuado presentando un crecimiento en su desempeño en lo que respecta a la aceleración de sus programas digitales**, lo que demuestra que los early adopters, o las empresas que ya estaban utilizando la tecnología a su favor, previa época de pandemia han sabido mantenerse a la vanguardia obteniendo desempeños positivos en la actual era digital, **dejando en**

desventaja a los rezagados digitales (Digital Laggards) e incluso a aquellos que sólo de dedicaban a intentar seguir las tendencias (Digital Followers).

4.2.1.4.2 La reinversión operativa, una fuerza laboral preparada para el futuro

Vinculado al tema anterior, una cosa es el cómo se desenvuelve la compañía ante la actual era digital y otra muy distinta es el factor de adaptación que pueda experimentar la fuerza laboral.

Esta amenaza latente ha sido mitigada por muchas empresas, entre ellas también Accenture logrando una reinversión de tipo operativa, centrados en la redefinición de “como se hace realmente el trabajo, el cual tiene que construirse en torno a la intersección de la tecnología, procesos y personas”. Estas organizaciones **“preparadas para el futuro”** han invertido a gran escala en computación en la nube, inteligencia artificial y automatización generalizada de procesos, donde el objetivo en común es “maximizar el talento en una era en la que las personas son fundamentales para el éxito” (Towers-Clark, 2021). Gracias a esto, cada día crecen las recompensas para las empresas que han implementado la automatización operativa, lo que nos da luces de cómo serán los trabajos en el futuro, en donde será la tecnología la que ayude al aumento del máximo potencial de los seres humanos.

Es más, según indica Manish Sharma, director ejecutivo del grupo de operaciones de Accenture, en un artículo de Forbes, el 7% de las organizaciones consideradas “preparadas para el futuro” son 2 veces más eficientes y 3 veces más rentables que sus pares (Accenture: ‘Future-Ready’ Companies Twice As Efficient, Three Times As Profitable, 2021).

4.2.1.4.3 Cambio de canales de venta

La crisis que ha generado la pandemia del COVID-19 ha forjado una infinidad de cambios, entre ellos, los relacionados con el comportamiento de compra de las personas, el cual posiblemente perdure una vez la crisis haya pasado. Lo anterior también ha presentado nuevas oportunidades y ha activado una nueva ola de innovación en el comercio, en donde aquellos que veían el comercio digital como un canal secundario, ven como

deben adecuarse al acelerado giro del comercio digital a nivel global, en donde el nuevo objetivo debe ser la intención de priorizar el e-commerce. Gestionar estos canales de forma exitosa, dependerá netamente de las capacidades para absorber el impacto (Cambio de canal: priorizando el e-commerce, 2020). Una amenaza latente como esta, debe ser mitigada tanto por y para Accenture como también para sus clientes. Y es que, a través de sus canales de atención, realizan las gestiones pertinentes para reenfocar la recuperación económica colectiva, entendiendo que el negocio se trata también de mantener a flote las empresas de sus clientes.

4.2.1.5 Ecológico

En relación con lo anterior, no cabe duda de que debemos estar al tanto de los movimientos de cada una de las aristas que nos entrega un análisis de entorno como lo es el PESTEL. Ahora bien retomando el factor ecológico, hay que poner especial cuidado y atención en un fenómeno transversal y mundial, y es que ya desde el 5 de Junio de 1972 las Naciones Unidas declaran la celebración del día Mundial del Medio Ambiente, por lo que día se crean diferentes normas o estándares que podrían afectar directamente la rentabilidad de una organización, como por ejemplo en algunos países europeos en donde se otorgan beneficios fiscales a las empresas que son especialmente responsables con el medio.

4.2.1.5.1 *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas*

Este tipo de amenaza, la cual más bien se podría considerar como un compromiso con la realidad mundial, se podría encasillar también en el factor legal, ya que es a través de leyes que de cierta forma se pueden controlar los lineamientos de las empresas en los distintos mercados. Por ejemplo Accenture España desde el año 2006 adecuó y encaminó su modelo de negocio hacia su compromiso con el medio ambiente, a través de un Sistema de Gestión Ambiental certificado que minimiza y controla el impacto y riesgo ambiental, iniciativas que desembocan en un compromiso anunciado en la Cumbre del Clima, indicando que a nivel mundial para el año 2023 usarán como empresa energía procedente solo de fuentes renovables según podemos destacar de su memoria de sostenibilidad publicada (Accenture, 2019).

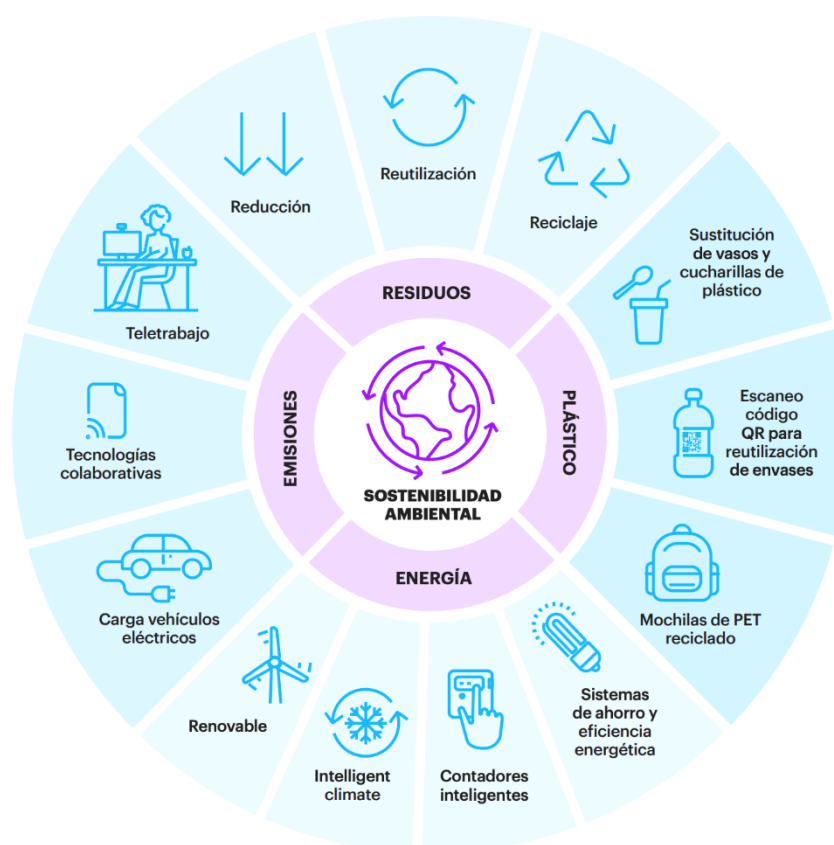


Ilustración 23: ODS Accenture 2019. (Responsables con el Medioambiente)

En la ilustración observamos parte de las iniciativas de Accenture, y a continuación nos enfocaremos en la que tiene relación con la eliminación de los plásticos de un solo uso, todo esto alineado con el acontecer actual de la Unión Europea.

4.2.1.5.2 Plásticos de un solo uso prohibidos a partir de 2021 en la UE

Y es que algo tan relevante como la implementación de medidas medio ambientales drásticas se ha convertido en prioridad para la Unión Europea, lo que se refleja en las actuales medidas que se han aprobado, como lo es la prohibición de la venta de plásticos de un solo uso, la cual ha entrado en vigor desde 3 de Julio del presente año (OCU, 2021). Estas prioridades además se han hecho parte del actuar de muchas empresas. Por ejemplo, Accenture España ha enfocado sus esfuerzos en la reducción del consumo de plástico en sus oficinas sustituyendo vasos y cucharas por papel y madera, lo que se traduce en un consumo de 5 toneladas menos en plástico al año (Parlamento Europeo, 2019).



Ilustración 24: Accenture y la Economía Circular. (2019)

Podemos concluir entonces que, si bien las amenazas que aparecen por el constante cambio en las regulaciones medioambientales podrían influir significativamente en el funcionamiento de las empresas de forma negativa, estas han ido tomando cartas en el asunto, a través de la implantación de estrategias que se alinean con la sostenibilidad mundial, tal como se ve reflejado en las ilustraciones de los informes de Accenture España.

Como podemos observar ya en estos dos últimos puntos, todo es parte de los procesos y estrategias de cambio holístico que realizan las empresas, por lo que tanto la **Transformación Digital como los ODS son abordados en una estrategia con objetivos compartidos**, alineando sus componentes principales, ya que poseen metas en común sobre las cuales pueden ejecutar acciones con doble impacto positivo.

4.2.1.6 Legal

Antes de ingresar a un nuevo mercado, o bien mantenernos en el mismo, debemos informarnos constantemente de las regulaciones del sector, hecho que tal como indica el Digital Transformation Index 2018, una de las 5 barreras más importantes es **la pared que implican los cambios en la regulación o legislación de un país** (RRHH Digital, 2020).

Es por lo anterior, que hay bastantes ámbitos legales que se deben evaluar antes de ingresar a nuevos mercados. Ser cauteloso, por ejemplo, con el grado de solides de las instituciones o los derechos de propiedad intelectual de los nuevos mercados, entre otros ítems, ya que un mal manejo de ellos podría llevar a la pérdida de una ventaja competitiva, cuando las leyes no son lo bastante robustas para proteger los derechos de la propiedad intelectual de una organización (Fern Fort University).

Esta pandemia de carácter mundial ha dejado a millones de personas en el mundo con suspensiones temporales en sus empleos y muchas más sin trabajo. La destrucción de más de un millón de puestos de trabajo y de casi 3.5 millones de trabajadores estaban en ERTE en el segundo trimestre de 2020 de la economía española (Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19, 2020), demuestra que esta grave crisis no ha sido solo social y sanitaria.

4.2.1.6.1 *Ley del trabajo a distancia o Ley del teletrabajo*

Debido a la contingencia que ha provocado el COVID-19 muchas empresas se han tenido que adaptar a esta modalidad de trabajo a distancia, aunque cabe mencionar que esta forma de trabajar ha existido anterior a esta crisis sanitaria, el número de trabajadores que trabajan de forma remota ha aumentado considerablemente. Esta es una opción voluntaria, por parte tanto del empleador como del trabajador, en que además se mantienen los mismos derechos que el resto de los trabajadores, por lo cual, el gobierno de España ha puesto sus fuerzas en la realización de leyes que protejan tanto al trabajador como a la empresa, todo esto bajo el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre (BOE, 2020).

4.2.1.6.1.1 Medidas extraordinarias para mitigar el impacto económico del COVID-19

De acuerdo con el Real Decreto-ley 8/2020, creemos importante mencionar algunas de las medidas que consideramos relevantes, como las siguientes (BOE, 2020):

- Agilización de la tramitación de los procedimientos de regulación de empleo, tanto por fuerza mayor, como por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.
- En casos de ERTes por fuerza mayor se exonera a las empresas del pago del 75% de la aportación empresarial a la Seguridad Social, siempre que éstas se comprometan a mantener el empleo.
- Aplazamiento del ingreso de la deuda tributaria.

Estos cambios en las normativas actuales del país se han tomado como base por parte de Accenture, para implementar una serie de medidas, con la intención de adaptarse a sus empleados, clientes y proveedores. Esto nos hace concluir, que en cada amenaza que se ha visto envuelta esta compañía, la misma ha sabido reinventarse, analizando la situación del momento, y generando desde adentro hacia afuera una red de apoyo y educación, para poder avanzar colectivamente hacia un futuro rentable, ya que sabe muy bien que las empresas dependen de su rápida adaptación y grado de absorción de los cambios contractuales.

4.2.2 Análisis de Porter

A continuación, se empleará la herramienta de gestión estratégica de Porter, para analizar las 5 fuerzas que tienen un impacto significativo en la rentabilidad de la organización en su contexto de líder en la industria de servicios de tecnología de la información. Esto con el fin de obtener una imagen completa, observar su estrategia e intentar ilustrar parte de su ventaja competitiva sostenible, explorando las oportunidades rentables en la industria y las posibles respuestas a los hechos que emergen (Fern Fort University).

Es entonces como intentaremos a través de este análisis medir la competencia de la industria para identificar las oportunidades que se transformarán en las actividades competitivas de Accenture, compañía objeto de estudio de la investigación.

4.2.2.1 Amenazas de nuevos participantes

En una economía altamente competitiva y globalizada como en la que nos encontramos actualmente, posicionarse y mantenerse en el mercado es una prioridad. Es por ello, que las empresas deben estar pendientes de la facilidad u oportunidad con la que eventualmente podrían ingresar nuevos competidores a la industria.

Como bien hemos mencionado, Accenture se encuentra inmersa en la industria de las TI, en la cual se observa siempre una gran cantidad de movimiento de nuevos participantes, quienes quieren asentarse rápidamente, y en donde muchos utilizan la innovación como bandera para ejercer presión a las empresas que ya se encuentran en la industria.

Lo que ocurre a continuación es que muchos de estos “nuevos actores” entran en escena bajo una estrategia de precios bajos, para atravesar las barreras impuestas e intentar competir con las empresas ya establecidas.

Si a los precios bajos le sumamos la innovación comentada anteriormente, se podrá ver la generación de una estrategia que podría provocar un alto interés en los potenciales clientes. La innovación tecnológica es altamente sensible, y además si la asociamos a

empresas que quieran utilizar este elemento como bandera, veremos como resultado que la amenaza de los nuevos participantes es bastante alta.

Accenture podría reaccionar a este escenario intentando construir altas barreras de entrada para intentar mantener su ventaja competitiva, con estrategias como las siguientes:

- Por ejemplo, para controlar esta avalancha de nuevos competidores, podría innovar en sus productos y servicios. De esta forma no solo podrían eventualmente atraer nuevos clientes, sino que también dar una razón de peso a sus clientes antiguos para mantenerse con ellos.
- También podrían construir economías de escala para reducir el costo fijo por unidad, realizando un programa transversal que engloba el común de las necesidades de sus clientes.
- Y bueno entendemos que es fundamental para una empresa de este tipo, invertir constantemente en I+D, esto los fortalecerá y creará una barrera más robusta, con la cual podemos desalentar a los nuevos competidores, ya que es menos probable que los nuevos participantes ingresen a una industria dinámica con actores establecidos, porque reduce significativamente la ventana de ganancias.

4.2.2.2 El poder de negociación de los proveedores

Hemos establecido que Accenture está inmersa en la industria de servicios de tecnología de la información. Por otra parte, entendemos también que la gran mayoría de las empresas tienen necesidades de diversa índole, con tal de cumplir con su propósito, dependiendo de sus objetivos. Una de estas necesidades es la materia prima, refiriéndonos en este caso a los materiales físicos que necesita la empresa, la cual se obtiene generalmente de diversos proveedores. De ellos, siempre hay uno que otro más poderoso, lo que se eventualmente se podría manifestar en una posible utilización de su poder negociador. Un ejemplo como el anterior podría reducir los márgenes de

rentabilidad de la industria y de paso la de Accenture, con lo que podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es una amenaza media alta.

Entonces, **¿Cómo podría una empresa como Accenture lidiar con esta problemática?**

Algunas iniciativas factibles para considerar podrían ser:

- Diversificando el diseño de sus productos con diferentes materiales, esto como resguardo en caso de que alguna de las materias primas eleve su valor, se podría ser cambiada por otra
- Lo anterior se traduce también en diversificar su cadena de suministro a través de múltiples proveedores.

De esta forma se podría intentar controlar o evitar cambios bruscos al aumentar la demanda de ciertos productos y ya no les sería tan fácil a los proveedores incrementar el precio del producto final.

4.2.2.3 El poder de negociación de los compradores

Como compradores sabemos que nuestra orientación natural es la de buscar las mejores ofertas al mínimo precio, porque siempre buscaremos de una u otra forma como clientes el propio beneficio económico. Esta cualidad que se encuentra arraigada en las mentes de los compradores, lo que muchas veces tiende a ejercer presión sobre los productos y sus empresas. Si a esto le sumamos una cartera de clientes pequeña, automáticamente podemos observar un mayor poder negociador de los clientes.

En este sentido ellos podrían entre otras cosas exigir y/o solicitar ofertas y descuentos, los que claramente y de forma proporcional van en directo menoscabo de la rentabilidad de las empresas. Para el caso de Accenture, el poder de negociación de los compradores claramente podría representar un problema. Sin embargo, debemos entender que muchos de sus clientes son competidores entre sí, y son ellos los que no permitirán quedarse sin el valor agregado que les proporciona Accenture a través de sus servicios, lo que se traduce en un bajo poder de negociación de los compradores. Es así como esta baja amenaza genera que Accenture se enfoque en las ventajas competitivas que posee.

Lo anterior se traduce en la implementación estrategias como las siguientes:

- La innovación de productos, limitando así el poder negociador de los compradores.
- A su vez, con estos nuevos productos se reduce la deserción de sus clientes.
- Y por último, pero no menos importante es que el poder negociador de los compradores se podría mitigar, aumentando y diversificando su cartera de clientes.

4.2.2.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos

Muchas de las empresas proveedoras de servicios de tecnologías de la información se basan en la innovación. Aquí se trata de una carrera por “detectar problemas fértiles de la gente y resolverlos de forma creativa, con simplicidad y profundidad, y que tenga rápida adopción por parte de los usuarios/clientes” (La Tecnología es la Materia Prima de la Innovación, 2019).

Es así como con la llegada de un nuevo producto o servicio que satisface las necesidades actuales de la industria, las empresas inmersas se ven afectadas para bien o para mal. Por lo demás, “en todas las industrias surge algún emprendedor apasionado dispuesto a aprovechar las obvias ineficiencias que existían en ellas, y las características son asombrosamente comunes: en todos los casos, los que sufren el impacto del proceso disruptivo se niegan a entenderlo, lo ridiculizan como una tendencia insostenible, yerran al valorar los atributos del producto o servicio, y tratan de hacer lobby y presión por todos los medios para terminar con su actividad. Al final, todo ello solo consigue que los consumidores manifiesten una preferencia por la nueva opción” (Dans, La Velocidad de la Innovación, 2016).

Por lo que es notoriamente visible que la amenaza de los productos o servicios sustitutos es altísima, y esto se debe a la rápida velocidad con la que se observan los cambios actualmente.

¿Como mitigamos entonces este tipo de amenaza, en contraste con lo que puede ofrecer Accenture, observando sus capacidades competitivas?

- Con una de las bases más simples que el ser humano puede utilizar con su entorno, o sea a través del entendimiento y la comprensión en profundidad de las necesidades en este caso de sus clientes.
- Orientando su servicio por sobre los productos, cualidad que destaca Accenture en casi todos sus informes de autoanálisis.
- Lo anterior es valorado por los clientes, que se podría llegar a traducir en un genera un incremento en el costo de los servicios y productos, lo que beneficiaría directamente a Accenture.

4.2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Una alta rivalidad en la industria aumenta la oferta lo que a su vez baja los precios traduciéndose en una disminución de la rentabilidad de los actores participantes. Sabemos también que la industria de las TI es altamente competitiva, lo que a largo plazo se podría representar como una repercusión negativa en la rentabilidad general de Accenture, lo que nos lleva a interpretar que la rivalidad entre los competidores es una fuerza muy alta, y de la cual debemos estar constantemente pendientes.

¿Cómo Accenture podría frenar el alto impacto que genera esta fuerte competencia?

- Podría aumentar el tamaño del mercado, posiblemente generando sinergias y colaborando con la competencia, ejemplos que hemos visto en el análisis PESTEL previamente, a través de las adquisiciones y asociaciones.
- Construyendo desde sus cimientos una diferenciación sostenible. Que tal como hemos podido observar en la historia de esta empresa, ha sido uno de los factores claves de su éxito.

Por lo anterior este análisis nos ayuda a entender la industria en la que se mueve Accenture, para saber el porqué de su accionar. Comprender la forma de pensar de esta empresa para mantenerse activa y en constante reciclaje, de manera de intentar siempre conservar su posición de liderazgo en el sector y ser una influencia para el mercado. Lo anterior visto como los factores claves de una empresa que se encuentra preparada para el futuro, que invierte constantemente en innovación y que puede mantenerse al día en cuanto a conocimientos, experiencias y actitudes necesarias en el mundo de tecnología, donde la normal es que todo cambie de una forma muy vertiginosa, y que en la actualidad se ha visto acelerada aún más, producto de los impactos de la crisis sanitaria.

4.2.3 DAFO

Para finalizar el análisis empresarial de Accenture en cuanto a sus estrategias, y basándonos tanto en la información expuesta por el master report de Marketline (Marketline, 2021), como en lo anteriormente expuesto, así como usando la experiencia en la organización y los nuevos conocimientos en retrospectiva, podemos resumir las siguientes Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que nos ayudan a entender como Accenture analiza su escenario empresarial tanto interno como externo y genera planes de acción para seguir desarrollándose en un entorno cada vez más competitivo e incierto.

4.2.3.1 Debilidades

Dada la contingencia Accenture deja entrever en sus informes un aumento en los pasivos por arrendamiento, nomina acumulada y beneficios relacionados, aumentando los pasivos circulantes en un 14,5%. Esto generó una baja en la liquidez de la compañía, que se traduce en la disminución de la facilidad para financiar operaciones diarias de la empresa lo que a su vez limita su capacidad para capturar oportunidades de crecimiento en el mercado.

4.2.3.2 Amenazas

Al ser una empresa global y recibir en varias monedas sus ingresos, estos últimos se ven expuestos constantemente a las fluctuaciones del tipo de cambio, por lo mismo también se ven perjudicados los costos, dependiendo obviamente del debilitamiento o fortalecimiento tanto de la moneda local de la filial como del dólar. Estas constantes ventajas y desventajas están relacionadas directamente con el riesgo asociado a la compañía.

Por otro lado, esta “globalidad” de la que se jacta Accenture y que exhibe como una gran carta de promoción, se convierte en una ardua disputa por las presiones competitivas que ejercen las organizaciones locales, con competidores que muchas veces están más establecidos en ciertos mercados, lo que podría afectar negativamente a la capacidad de Accenture para ganar trabajo.

Es más, los rápidos cambios tecnológicos asociados a una alta competencia en el mercado de servicios de telecomunicaciones y a las necesidades cambiantes de los clientes, puede provocar que los productos existentes o los productos en desarrollo sean velozmente obsoletos o no comercializables. De no adaptarse rápidamente a estos cambios, el negocio podría verse afectado.

4.2.3.3 Fortalezas

Accenture es diversa geográfica e industrialmente, de esta forma posee gran capacidad de alcance de clientes, ya que al operar a cierta escala el entorno competitivo se vuelve favorable, de esta forma puede ejercer fijación de precios y al mismo tiempo ofrecer servicios integrados en los mercados de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y subcontratación lo que genera un flujo equilibrado de ingresos en todos sus grupos operativos.

Otra de las fortalezas que se aprecia de Accenture es el enfoque en construir y mantener una relación sólida y duradera con sus clientes, hecho que se observa en su cartera de consumidores. En números se observa que 97 de sus 100 principales clientes lo han sido por al menos 10 años resultado de la capacidad de la empresa para retener a sus clientes lo que a su vez le otorga a la compañía un amplio abanico de nuevos negocios por las referencias valiosas de estos mismos, de esta forma se analiza una posición competitiva favorable debido a los de altos costos de cambio que conlleva una larga relación con los consultores en el negocio del cliente.

Como carta importante de fortalezas de Accenture es su crecimiento sostenido de ingresos, incluso en periodos de gran incertidumbre como lo es la actual situación pandémica, mostrando un crecimiento anual del 2,6% con respecto al año 2019 y de un 6,7% durante el periodo comprendido entre los años 2016 a 2020, números que ayudan a ganar y conquistar la confianza de los inversores.

4.2.3.4 Oportunidades

La perspectiva global para el mercado de servicios de TI a largo plazo es bastante positiva, ya que se espera un crecimiento del 13,8%, lo que podría llegar a 1.900,3 mil millones de dólares en 2023 comparado con los 1.002,1 mil millones en 2018. Esta proyección ha resultado en el cierre de grandes contratos para Accenture, entre los más destacados se encuentran el de la Oficina Administrativa de los Tribunales y el de la Junta Federal de Inversiones de Ahorro para la jubilación de Estados Unidos.

Una de las estrategias de crecimiento que más podemos destacar de esta compañía es la de adquisiciones, lo que les permite expandir su presencia comercial y en el mercado, entre las destacadas de encuentran de OpusLine en Francia, Olikka en Australia y Enimbo Global Services en España.

Por otra parte, la computación en la nube es un modelo de infraestructura informática que permite la entrega de software como servicio, lo que se convierte para las empresas en una reducción de gastos relacionados con pagos iniciales de regalías o licencias, inversión en hardware y otros gastos operativos, por lo que se espera que la demanda mundial de servicios de computación en la nube crezca significativamente, esta industria según los informes de Accenture ha tenido un crecimiento de dos dígitos con una tendencia al alza, oportunidad que Accenture absorbe y prepara incorporando nuevos servicios y mejorando su oferta mediante alianzas estratégicas.

4.3 Estructura

A través de los siguientes esquemas se dará a conocer una pequeña porción de cómo Accenture dentro de su masividad y globalidad se organiza y estructura para funcionar eficientemente y de forma conectada (Accenture, 2017), se ilustra a continuación la distribución organizacional utilizada por la empresa para ejecutar su modelo de negocios a nivel global. Se debe tener en consideración que este esquema se actualiza periódicamente para mejorar de acuerdo a las nuevas tendencia del entorno y los mercados.

Cada pequeño “hijo” de su madre nodriza se denomina **DTE (Deployed To Entity)** o Entidades, que funciona como una pequeña empresa dentro de Accenture en donde cada DTE gestiona sus proyectos, presupuestos, formación y progresión.



Cada DTE (“hijo”) se enfoca en un **CSG (Client Service Group)** o Grupo de Servicio al Cliente específico, los cuales se dividen de la siguiente manera:

- Productos
- Recursos
- Tecnología: Comunicaciones, medios y tecnología
- Servicios Financieros
- Salud y servicios públicos
- Digital
- Estrategias

Es así como, cada uno de los CSG tiene su propio DTE:



Un DTE está conformado a su vez por **ACG (Analyst Consulting Group)** siglas que dan lugar al Grupo de consultoría de analistas, conformado por todos los analistas de consultoría, estrategia y análisis. Este grupo (ACG) está dividido en 16 subcomunidades, con el propósito de desarrollar un sentido de comunidad entre sus trabajadores.



Ahora bien, los analistas participan en esta cadena de forma transversal, es decir, están alineados con un CSG, pero no están alineados con ningún DTE en particular. Pudiendo de esta forma a trabajar en tantas áreas de la industria como les sea posible, para formar profesionales integrales que además encuentren su camino dentro de la compañía. Para cuando un analista haya estado en la empresa aproximadamente durante un año se valorará su **experiencia, preferencia y disponibilidad**, y con esto se decide sobre donde se le trasladará, a que subcomisión ACG asociada con uno de los DTE. Desde aquí trabajará principalmente en proyectos para ese DTE y desarrollará habilidades especializadas.



Cuando esté listo para ascender a Consultor, será promovido fuera del ACG y en uno de los DTE según su experiencia, habilidades, preferencias y requisitos comerciales.



Los DTE Digital y de Estrategias, funcionan levemente diferente, ya que los integrantes ingresan directamente de acuerdo con su perfil, lo que no quiere decir, que un participante de un ACG que este asignado a un DTE no pueda promocionarse a ese DTE, del mismo modo las promociones a ciertos DTE no necesariamente son definitivos.



Finalmente, para poder tener en cuenta los continuos cambios a nivel de estructura organizacional y organigrama, podemos utilizar una fuente de información dinámica y de rápida actualización como la que nos ofrece “The Org”, en la página web dedicada al organigrama de Accenture: **<https://theorg.com/org/accenture/org-chart>**

4.4 Tecnología

Para entender sobre su oferta tecnológica y en como a grandes rasgos se lleva a cabo el modelo de negocios que ofrece Accenture, entendiendo que es una empresa considerada líder en servicios profesionales y que dentro de su cartera ofrece mayormente **consultoría TI personalizada para cada cliente**, de forma orgánica también posee una amplia oferta de **servicios en tecnología y externalización** para clientes estratégicos y claves en cada sector, tanto en **modalidad B2B como B2C** a nivel global y con ciertas características que se adecuan a cada región o país, según tendencias del área u oportunidades de desarrollo más demandadas para responder con una amplia oferta tecnológica de servicios a estos 3 pilares o industrias.

De esta forma, podemos listar sus **servicios principales** como sigue (Marketline, 2021):

Application Services	Industry X
Artificial Intelligence	Infrastructure
Automation	Marketing
Business Process Outsourcing	Mergers & Acquisitions
Business Strategy	Operating Models
Change Management	Security
Cloud	Supply Chain Management
Customer Experience	Sustainability
Data & Analytics	Technology Consulting
Ecosystem Partners	Technology Innovation
Finance Consulting	Zero Based Budgeting

Tabla 5: Lista de Servicios Principales Accenture. (Marketline, 2021)

4.5 Cultura

Si bien se podrían usar herramientas de medición de cultura organizacional para poder entender la forma en que acostumbran trabajar diariamente las personas dentro de la empresa y bajo que valores se rigen, de manera de poder evaluar cada situación específica desde una perspectiva interna, pudiendo utilizar para esto el conocido instrumento “*Denison Organizational Culture Survey*” (Denison & Neale, 2000), o incluso usar los modelos de medición propuestos por Hofstede, y que hemos ya [mencionado dentro del estudio](#) con anterioridad, entre otros modelos de madurez e instrumentos existentes, para nuestro caso por acceso, alcance y disponibilidad de la información, y en un intento por mostrar la cultura organizacional dentro de su carácter más global, es que utilizaremos una herramienta desarrollada por el MIT que es una excelente forma disponible para entender de una de manera gráfica cómo funciona o es evaluada la cultura organizacional de Accenture.

Esta plataforma basada en Inteligencia Artificial, Machine Learning y un enfoque Data-Driven que usa una gran base de datos de 1.4 millones de reseñas de empleados (Glassdoor), nos permite visualizar indicadores de evaluación sobre conceptos complejos que definen la cultura de una empresa, la cual además se encuentra disponible para su uso de forma libre, entregando la posibilidad de analizar las más de 500 empresas de mayor tamaño.

“**Culture 500**”⁹, es la herramienta y plataforma que nos proporciona esta visión más cuantitativa con una clasificación en base a **9 indicadores** puntuales, los llamados “**The Big 9 Cultural Values**” (MIT Sloan Management Review, 2019). Haciendo uso de este servicio, es posible contrastar la información investigada contra el feedback entregado por los empleados de Accenture y de esta manera poder obtener información más objetiva sobre la cual hacernos con la imagen empresarial en base a la comparación de éstos resultados, lo que nos termina por **ilustrar la cultura organizacional en perspectiva**.

⁹ **Culture 500**: Más información sobre esta plataforma puede ser encontrada directamente en su sitio web: <https://sloanreview.mit.edu/culture500>

En la actualidad Accenture tiene **8644 reseñas** que cuentan a través de la siguiente gráfica como evalúan sus propios empleados la cultura que se vive en la organización, esto bajo los 9 valores centrales: Agilidad, Colaboración, Cliente, Diversidad, Ejecución, Innovación, Integridad, Desempeño y Respeto.

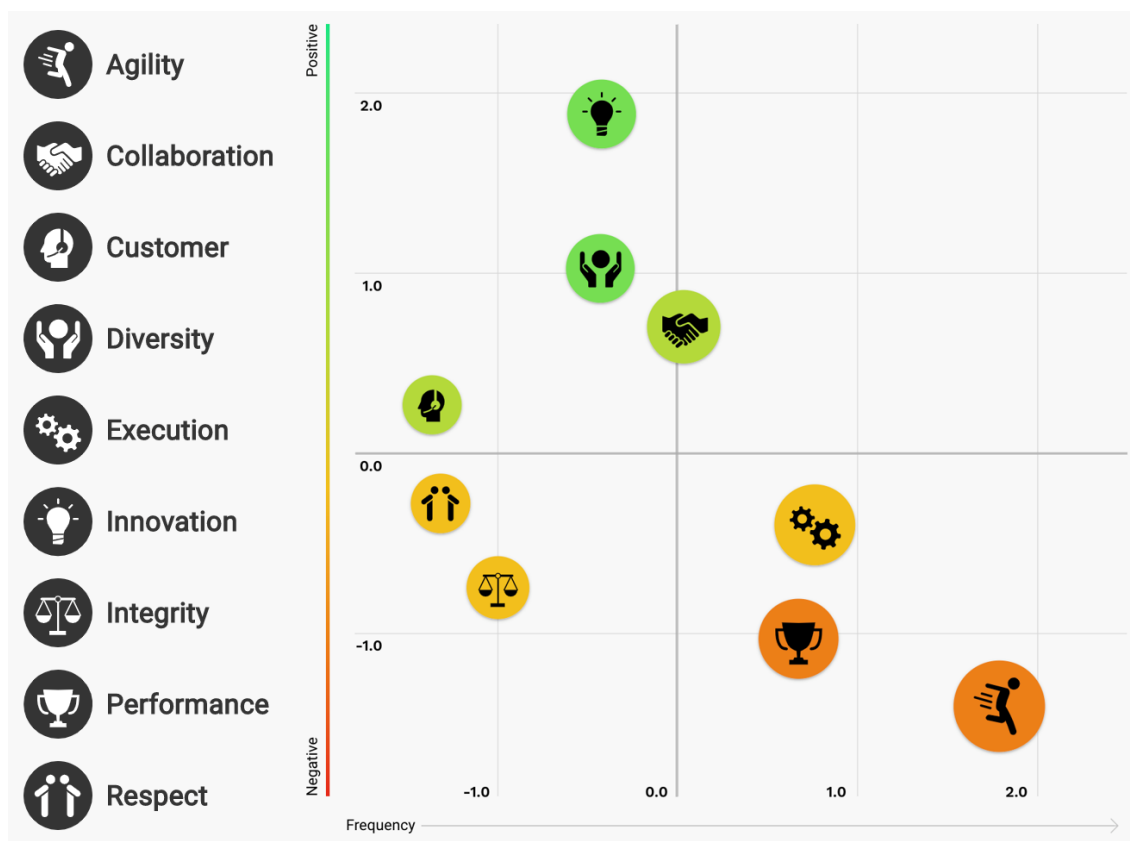


Ilustración 25: Cultura Organizacional - Evaluación de los Empleados de Accenture

La ilustración anterior muestra como los empleados de Accenture evalúan la cultura organizacional en general, y en base a los éstos 9 indicadores o valores, donde por ejemplo, destacan **en contraposición la innovación y agilidad**, donde el sentimiento hacia la primera es el más positivo de toda la gráfica y por el contrario la segunda es el más negativo y al mismo tiempo el más frecuentemente discutido dentro de la empresa, algo que puede estar en directa relación con el sentimiento de rechazo con el que evalúan los empleados las costumbres y formas de hacer las cosas que se experimentan a diario, aunque por lo general se debe a que las formas de implementar y vivir la agilidad son por general bastante negativas ya que son aplicadas con rigurosidad y nada adaptadas a cada situación, terminando finalmente por ser visto como un mal necesario

que se vive a diario y muy fuertemente dentro de la organización a nivel mundial. Esto no quiere decir que la agilidad sea algo negativo, ni que sea así siempre y en todos lados, pero el sentimiento expresado al respecto es claro en cuanto a donde desean situar este valor dentro de la cultura de Accenture, como siempre hay lugar a mejorar muchas cosas, sobre todo cuando tu entorno se encuentra rodeado de profesionales altamente capacitados y muy animados por un ambiente competitivo y demandante, tan natural en la consultoría tecnológica.

Por otro lado, sus valores más hacia el centro vienen a representar las tendencias mejor evaluadas, ya que se viven frecuentemente y con un sentimiento bastante positivo, y son el hecho de poner siempre al cliente en el centro, y la colaboración. Al revisar la imagen nos podemos hacer una buena idea de cómo se vive el día a día en Accenture y más o menos sobre que tendencias se basan las interacciones, lo que ayuda a entender objetivamente su cultura de manera de ir transparentando a la organización, entendiendo que son estos valores los que en gran medida la han llevado a ser uno de los líderes mundiales en tecnología.

La siguiente imagen nos ilustra la evaluación y ranking por industria o pilar de servicios:

Servicios	Consultoría	Externalización
 Agility 28th of 38	 Agility 17th of 18	 Agility 21st of 25
 Collaboration 19th of 38	 Collaboration 16th of 18	 Collaboration 11th of 25
 Customer 14th of 36	 Customer 9th of 17	 Customer 6th of 24
 Diversity 4th of 35	 Diversity 2nd of 18	 Diversity 1st of 25
 Execution 11th of 38	 Execution 7th of 18	 Execution 5th of 25
 Innovation 1st of 36	 Innovation 1st of 17	 Innovation 1st of 18
 Integrity 16th of 38	 Integrity 7th of 18	 Integrity 6th of 25
 Performance 12th of 38	 Performance 13th of 18	 Performance 11th of 25
 Respect 5th of 38	 Respect 4th of 17	 Respect 1st of 25

Ilustración 26: Ranking de Valores Culturales de Accenture por Industria

Destacando de sus pares en 2020 al ser nombrado uno de los campeones culturales dentro de más de 500 empresas líderes evaluadas, dónde sobresale por su valoración en innovación que se une a la inclusión y la diversidad, con fortalezas en ejecución y respeto que a nivel mundial los ayudan fuertemente a posicionarse como líderes.

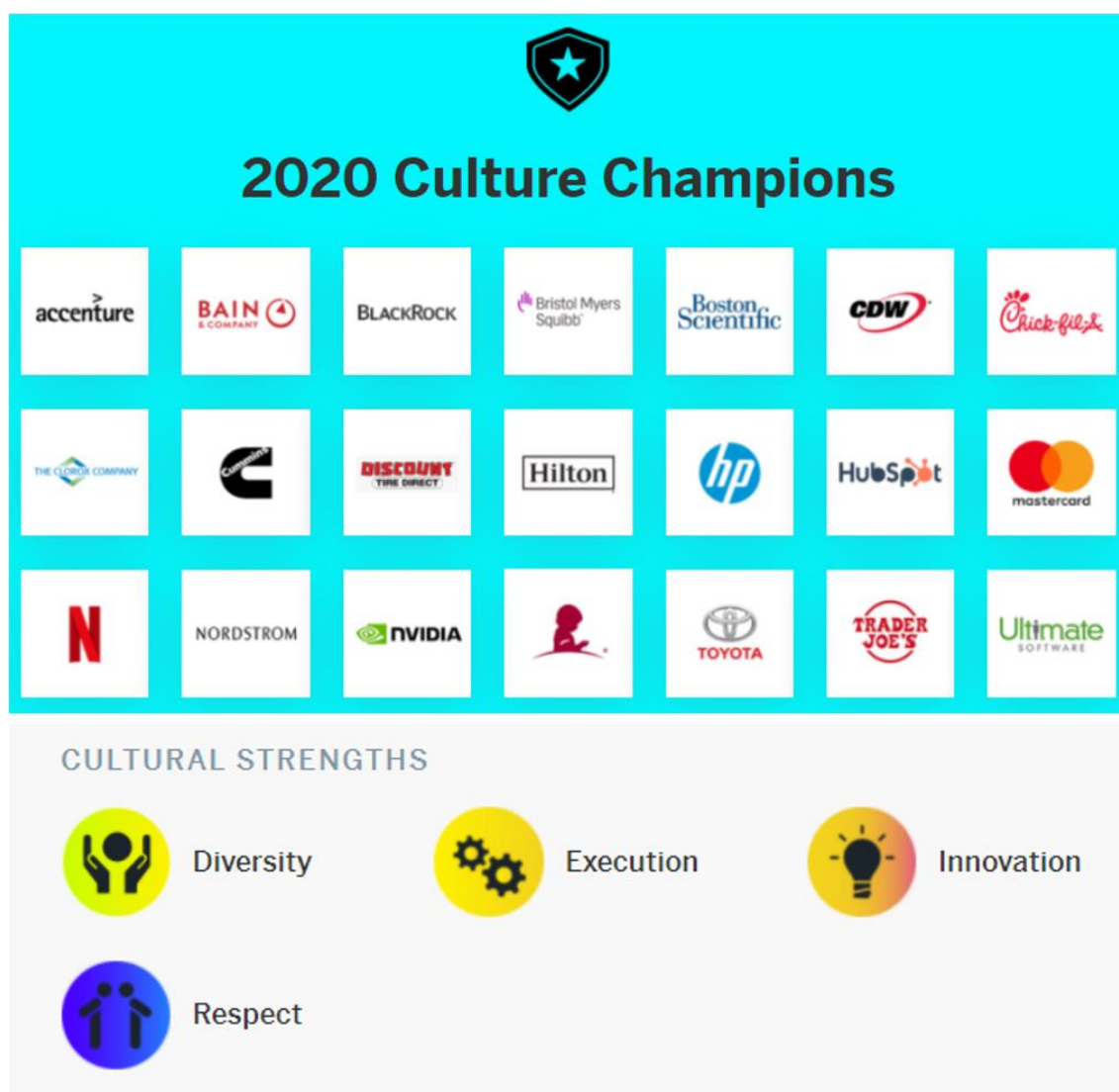


Ilustración 27: Accenture Culture Champion 2020

Demostrando así la importancia de la cultura organizacional para las empresas, ayudándoles a posicionarse frente a sus pares, llegando a estar dentro de las 21 empresas de excelencia cultural, potenciando su atracción de profesionales, y sus oportunidades de seguir mejorando en desempeño, una clara ventaja competitiva.

En cuanto a su posición dentro del ranking global de innovación, ocupa la novena posición.











Ranking			Industries	Standard Deviation
1		Nvidia	Semiconductors	+ 2.6
2		Tesla	Industrials, Mobility	+ 2.4
3		SpaceX	Aerospace & Defense	+ 2.4
4		Red Bull	Food & Beverage	+ 2.1
5		Northwell	Health Systems	+ 2.1
6		Amazon	General Retail, Internet, Most Patents, Tech Giants	+ 2.0
7		GlobalFoundries	Semiconductors	+ 2.0
8		NY-Presbyterian	Health Systems, Research Hospitals	+ 2.0
9		Accenture	IT Services, Management Consulting, Business Process Outsourcing	+ 1.9
10		Atos-Syntel	IT Services	+ 1.9

Ilustración 28: Accenture - Ranking Global de Innovación en Culture500

Para finalizar, debemos recordar que **la imagen completa sobre su cultura organizacional se obtiene manteniendo todos los valores culturales en perspectiva**, ya que así como en algunos lidera posiciones, en otros aún hay espacio para seguir creciendo, lo que de cualquier forma le sigue otorgando un lugar privilegiado dentro de las empresas líderes culturales, y el cómo Accenture trabaja su cultura organizacional sirve de lineamiento para tener en cuenta dentro de las estrategias hacia las iniciativas de cambio, sobre todo cuando se trata de disrupción digital.

4.6 Personas

Dentro de las políticas de RRHH de Accenture que más destacan por su relevancia y efecto sobre las personas, sus carreras profesionales y sus oportunidades de aprender, son las que tienen relación con la guía o “**mentorship**” de sus empleados, la cual es llevada a cabo designando a una persona con antigüedad suficiente en la compañía para poder ayudar y dar soporte en los diferentes temas que requerirán información adicional dentro de la empresa, ya sea por crecimiento y/o falta de experiencia, como por adecuarse de mejor forma a la cultura organizacional y tener un buen proceso de bienvenida (onboarding).

Estas políticas se basan en su relación entre personas para apuntar a **comunicar, ayudar, guiar y motivar** a sus supervisados a conseguir destacar dentro de la empresa, entendiendo que con esto se genera un valor agregado que finalmente es una relación de win-win para la empresa y el empleado, ya que además de aportar al clima laboral ya sea en dependencias de la empresa o sus diferentes clientes estratégicos en cada industria, éstas van directamente relacionadas con los objetivos de recursos humanos hacia el **employer branding** e incluso el **employee branding**, para difundir los valores de la organización, siendo esto un intento por generar tanto un **compromiso como una imagen de marca**. (Accenture, 2020)

El mentorship, es por lo general independiente de la edad que tengan sus empleados, siempre y cuando cumplan con ciertos criterios mínimos y una experiencia suficiente para ser un guía de relevancia para la empresa. (Accenture, 2020)

Counselor (Consejero) → Counselee (Aconsejado)

Mentor → Mentee (Aprendiz)

Siendo la primera de estas relaciones de mentorship o guía de carácter obligatorio de manera de que puedas asegurar desde tu onboarding, evaluación y feedback periódico, hasta tu carrera profesional dentro de la empresa y otros. Lo que nos da una imagen de cómo se viven estos procesos dentro de la empresa, ya que sin esta guía serían más difíciles de conllevar en una empresa con presencia global.

5. CASO DE CONTRASTE EMPÍRICO

El caso de contraste empírico o caso de estudio es un método de investigación científico que describe de forma escrita una experiencia, situación o problemática profesional real ocurrida en una organización, con el objeto de analizar y realizar un diagnóstico, pudiendo presentar alternativas de solución argumentadas y/o evaluar resultados en retrospectiva que sirvan para la toma de decisiones y para elegir una solución fundamentada con argumentos teóricos y prácticos (Garnica, 2017).

Instrumento que utilizaremos para obtener información relevante desde la práctica y la recolección de datos directamente relacionadas con el caso que se planteará en detalle, utilizando la entrevista personal para la deducción de estos, generando una oportunidad para explorar y analizar la problemática de una forma integral. Posteriormente se complementarán con los datos y resultados que se obtengan de la encuesta online, para comparar desde una perspectiva más ampliada debido al número mayor de instancias o población de alcance que se puede lograr, habilitando el análisis de forma cruzada y la visualización de resultados desde diferentes fuentes, que nos otorguen una visión más completa y/o diferente de la situación en la actualidad y que vaya en directo beneficio de los practicantes o interesados en el objeto de estudio.

5.1 Caso de Estudio

La situación profesional real ocurrida en una organización se presenta a través de este caso práctico de estudio, sobre el cual se sitúa el análisis en retrospectiva, utilizando las dos estrategias de investigación mencionadas (cualitativa/entrevista y cuantitativa/encuesta). Comenzaremos con la definición del “Objeto de Estudio” que nos sirve de introducción y puesta en contexto sobre la historia/experiencia que se investiga.

5.1.1 Objeto de Estudio

El objeto de estudio del caso es la transformación digital inmersa en el proyecto bancario que se describe a continuación, al cual llamaremos de aquí en adelante “**proyecto**”, en el que, debido a su envergadura, participan en conjunto con el cliente (el banco), diferentes empresas de consultoría TI que se adjudican partes de este proceso de

transformación y que pueden continuar o no en sus diferentes etapas hasta su finalización dependiendo de sus desempeños en cada una de las iteraciones. Esto, entre otras características propias de la situación planteada nos muestra la complejidad y competitividad en la que se desenvuelven los proyectos de cambio empresarial y como el foco en las variables bajo estudio es cada vez más importante para la estrategia, por lo que se ilustra un escenario especialmente apropiado para su análisis, donde se tiene la oportunidad de observar al objeto de estudio rodeado constantemente de estos puntos claves.

Las fechas aproximadas de la etapa del proyecto que se investigarán por considerarse las más relevantes para el objeto de estudio son desde octubre 2018 a abril 2019, contemplando en media un poco más de 6 meses de acumulación de experiencias, y la ubicación es relativa a Sudamérica (Chile-Argentina).

5.1.2 Caso Práctico

Información Importante: *El presente caso de estudio puede ser utilizado en la investigación debido a que fue obtenida previamente y por escrito la autorización para su uso responsable, entendiéndose como su objetivo el de aportar conocimientos relacionados con la práctica del proceso de transformación digital y que puedan usarse para generar valor agregado para las personas y empresas. No serán revelados datos innecesarios y sensibles para que estos no puedan ir en perjuicio de ningún participante, y en el caso de ser necesarios para la investigación, como nombres de personas y o lugares específicos, serán modificados para evitar posibles complicaciones o malos usos de la información, de igual forma en caso de ser necesarios de mencionar para dar perspectiva, los datos financieros serán transformados mediante el empleo de una constante. Finalmente, las opiniones planteadas o analizadas no son de responsabilidad de la empresa que contextualiza el estudio, y la información se presentará simplificada y en lenguaje comúnmente entendido, evitando detalles técnicos excesivos que puedan causar confusión del trasfondo de la investigación.*

**“Transformación Digital Bancaria: De Monolitos a Microservicios” –
Accenture**

El proyecto de la transformación digital bancaria de gran escala contempla en una de sus iniciativas, a modo de resumen general, el pasar de sus antiguos y gigantescos sistemas o “monolitos”, a un nuevo patrón de arquitectura de software basado en las nuevas tendencias tecnológicas, lo que permite obtener un mayor desempeño de sus sistemas a partir de la división de la lógica del software en pequeñas funcionalidades llamadas “microservicios” que puedan ser administradas independientemente, esto soportado sobre una infraestructura tecnológica que permita su gestión, actualización y despliegue automatizado, entregando una forma de desacoplar sus erráticos, lentos y grandes sistemas actuales en micro partes que pueden escalar en desempeño o rapidez de procesamiento, así como agregar nuevas piezas que adicionen funcionalidades de manera on-demand si es que se requiere.

De esta forma, se obtiene un mayor control y agilidad sobre las transacciones bancarias, lo que finalmente se verá reflejado entre otras cosas, en una mejora en la experiencia de usuario, disminución de fallos y un menor costo de mantenimiento. Entregando al banco la posibilidad de moverse con agilidad y obtener un gran avance en sus iniciativas de actualización hacia la nueva era digital, optimizando la forma en que funcionan sus procesos, en que estos se integran y comunican con otros, y, por lo tanto, mejorando la forma en que se trabaja en una gran parte de la empresa, lo que lo hace un proceso complejo de principio a fin, pero que obtiene beneficios y una ventaja competitiva.

Accenture, una de las muchas empresas consultoras TI presentes para poder llevar a cabo un proyecto de gran escala, pone a disposición a un equipo multi disciplinario/funcional/generacional/nacional y además desde diferentes áreas de su estructura organizacional para llevar a cabo una de sus partes y etapas claves con una duración aproximada de 6+ meses. Si bien ninguna etapa, como es costumbre, estuvo exenta de problemas, éstos se logran resolver y finalizar de forma exitosa, generando una gran repercusión positiva tanto del lado del cliente como de la propia empresa,

resaltando por la forma y calidad de su trabajo frente a las otras consultoras, reforzando su continuidad en el proyecto y adquiriendo más participación y responsabilidad.

El detalle de estas experiencias y los componentes del proceso de transformación digital que hicieron posible este caso de éxito en particular serán investigados y analizados en retrospectiva de manera de matizar y unir los puntos con la teoría.

5.1.3 Conceptos

Cabe recordar y destacar que los conceptos de interés en esta investigación son:

- [Transformación Digital](#)
- [Cultura Organizacional](#)
- [Liderazgo](#)

Los cuales han sido discutidos en el [marco teórico](#) y ahora se intentarán evaluar.

5.1.4 Objetivos de la Investigación

Conocer, de primera fuente, cómo fueron las experiencias, positivas y negativas de los empleados de Accenture dentro del proceso de transformación digital vivido, y explorar, de entre los factores claves y componentes del proceso de digitalización, qué aspectos se logran identificar, así como cuán relacionados o consientes fueron/son de ellos.

Todo esto intentando responder a la hipótesis planteada a lo largo de la investigación que hace referencia a que existen más factores claves en un proceso de transformación digital que únicamente la tecnología, y que tanto la cultura organizacional como el liderazgo pueden llegar a ser igual de importantes; siendo estos claros representantes de la importancia de las personas, y en cómo pueden llegar a potenciar o inhabilitar la optimización de los procesos empresariales.

5.1.5 Estrategia de Investigación Principal: Entrevistas Personales

Siguiendo el marco metodológico del caso de estudio con investigación orientada a la práctica, acorde a las indicaciones del libro **“Case Study Methodology in Business Research”** (Dul & Hak, 2008), la estrategia de investigación principal seleccionada es la **entrevista personal cualitativa**, las cuales contemplarán una guía o script con un

cuestionario, pero con un enfoque flexible, abierto e íntimo, que se llevará a cabo **con la participación de 5 entrevistados** relacionados en la actualidad o en algún periodo de sus carreras a la empresa Accenture, con el fin de obtener una perspectiva interna de la misma y de sus experiencias personales en torno al caso de estudio. Apuntando a obtener información para entender cómo se vive realmente un proceso de transformación digital a gran escala para un cliente estratégico dentro del sector bancario, cómo se experimentan los conceptos bajo estudio en la práctica, y cuán importantes son.

5.1.5.1 Metodología

La metodología específica de las entrevistas personales será impulsada por la búsqueda del desarrollo de una conversación extendida, con un enfoque exploratorio, proporcionando un ambiente adecuado para la comunicación bajo la práctica de **escucha activa**, donde el intercambio de la información este orientado a la recopilación de datos que a su vez se emplearán para reconstruir los conceptos planteados y unir o no los puntos con la teoría. Siendo moderada por el entrevistador para no perder de vista los objetivos del estudio, pero dejando que el entrevistado hable desde su propia experiencia e internalización de los hechos (Normas APA, 2017). En todo momento se protegerán sus datos sensibles de manera de poder profundizar apuntando hacia los objetivos y conceptos investigados.

Para lograrlo, se desarrolla el siguiente diseño del proceso que se llevará a cabo para ejecución de las entrevistas y posteriormente plantear los resultados obtenidos:

Preparación, Perfeccionamiento y Ejecución	1	Definir los criterios de la entrevista
	2	Desarrollar el guion/script y sus correspondientes etapas
	3	Perfiles profesionales para entrevistar
	4	Contactar, coordinar y ejecutar entrevistas
Documentación y Análisis	5	Revisión en detalle para transcribir entrevistas
	6	Documentar en matriz de relación y codificar las respuestas
	7	Análisis y presentación de resultados

Tabla 6: Diseño del Proceso de Investigación para Entrevistas

De igual forma, es necesario tener en cuenta algunos principios de “**escucha activa**” útiles para generar entrevistas con mejores resultados (Skills You Need, 2017):

1. Se pondrá foco en escuchar intentando no interrumpir o terminar las frases del otro.
2. Se es consiente de comunicación visual no verbal, tanto del entrevistador como del entrevistado, para no interrumpir ni mal entender.
3. No influenciar: No usar frases de respuesta como “¿cierto?”, “lo mismo pienso yo” o cualquier otro tipo que pueda entregar un mensaje de confirmación innecesaria al entrevistado, para no intervenir en su respuesta. Intentar usar feedback neutro como “mm-hmm” o “ya veo”, de forma ocasional. Pero de una forma activa y presente, no sólo por responder.
4. Transmitir siempre paciencia e interés, debido a la importancia de su experiencia para la investigación.
5. Estar en modo enfocado, presente, y evitar la multitarea innecesaria.
6. Se entiende que algunos silencios son necesarios para dar tiempo para pensar y recordar antes de responder, entendiendo que es el estudio de un caso en retrospectiva, y que apuntamos a obtener datos de calidad, y no cantidad.
7. Generar confianza, y poner atención a las ideas no solo a las palabras.

Las entrevistas se conducirán a través de videoconferencias grabadas (bajo consentimiento), ya que nos encontramos en tiempos de pandemia y a distancias físicas considerables, pero nada de esto es hoy un impedimento, y por lo demás este tipo de comunicación se ha visto incluso potenciado, estando ya habituados a su uso por lo que no generará mayores diferenciadores o impactos para profundizar en la conversación con normalidad.

Las fechas de realización son desde 9 al 13 de agosto de 2021, lo que nos ayuda a obtener además datos sobre sus experiencias pre-pandemia y como es mirarlás ahora en retrospectiva debido a los efectos e impactos del COVID-19 y como ha cambiado la forma en que vivimos y nos relacionamos.

En cuanto a la forma de desarrollo de las entrevistas, se utilizará una **guía o script**, que irá **avanzando por fases**, donde primero comenzaremos por las **preguntas introductorias y más fáciles**, para luego dar paso a las **claves para el desarrollo de la entrevista**, y finalmente las **preguntas más comprometidas**, de manera de entregar una estructura base que abra la conversación. Cabe destacar que este script es sólo una línea guía, y que muchas preguntas pueden ser respondidas por adelantado por parte de los entrevistados o bien se puede explorar en nuevas o adelantar otras dependiendo de las respuestas que se vayan obteniendo.

5.1.5.2 Medición

En orden de poder obtener indicadores de medición es necesario obtener datos de los entrevistados que revisen **los 3 pilares fundamentales de la investigación** ([conceptos](#)) y que las conversaciones giren en torno a ellos desde el punto de vista de su experiencia en el caso de estudio, lo que aseguraremos a través del uso del guion o script de la entrevista, el que se seguirá de forma de moderar ligeramente el proceso sin forzar o influir en sus respuestas, utilizando los principios de **escucha activa** mencionados.

Posteriormente se revisarán las grabaciones poniendo atención a la comunicación verbal y no verbal, para considerar lo realmente comunicado por los entrevistados, transcribiendo sus respuestas y categorizándolas para medir los aspectos que mencionan, como se sintieron frente a cada situación y como se alinea esto con los factores claves y componentes del proceso de digitalización, posteriormente se identifican en el proceso y cuan relacionados o consientes fueron/son de ellos.

De esta forma podremos visualizar opiniones y patrones, e intentar plasmarlos como resultados lo más claros posibles entendiendo la perspectiva del entrevistado. Logrando así medir el nivel de implicación o respuestas relacionadas con que conceptos, y deducir la importancia que le da el entrevistado a cada situación o factor clave a lo largo de la experiencia del caso.

5.1.5.3 Perfiles Profesionales

Los siguientes perfiles profesionales fueron seleccionados para ser entrevistados debido a sus experiencias profesionales, y su relación con la empresa y el proyecto bajo estudio, el cual es considerado como un caso de éxito por sus impactos y su forma de desarrollarse, y por consiguiente una excelente oportunidad para investigar al objeto de estudio y las experiencias vividas por estos profesionales en retrospectiva.

ID	Entrevistado	Años Exp.	Rol 	Área	Carrera Profesional
CS	Entrevistado 1	12	Líder Técnico Arquitecto Solución	Arquitectura	Desarrollador Desarrollador Senior Arquitecto de Software * Arquitecto de Software Senior
AH	Entrevistado 2	12	Desarrolladora Java	Technology Capability Java	Analista Funcional Desarrolladora * Desarrolladora Senior Desarrollador Cobol
DG	Entrevistado 3	7	Analista Funcional	Technology	Analista Funcional * Desarrollador Senior Cobol Desarrollador Java *
RS	Entrevistado 4	4	Desarrollador Java	Technology Capability Java	Desarrollador Senior Líder Técnico
GB	Entrevistado 5	3	Desarrollador Java	Technology Capability Java	Tester * Desarrollador Java

Tabla 7: Perfiles Profesionales Entrevistados

 Rol desempeñado para el proyecto durante su etapa bajo estudio.

(*) Posición laboral a lo largo de su carrera profesional que desempeñaban en el momento en que se desarrolla el proyecto en su etapa de estudio y como referencia de como estas han cambiado en el tiempo.

Cabe destacar sus diferentes roles y años de experiencia, lo que aportar distintas perspectivas frente a una mismo proyecto, por lo que los patrones en sus respuestas pueden coincidir como diferir, lo que de igual forma entrega un valor agregado para comprender como son los procesos de transformación digital en la práctica.

Es importante mencionar que a diferencia de lo que se pueda encontrar comúnmente en otras investigaciones, dónde se considera la opinión y perspectiva de sólo los líderes administrativos, directores ejecutivos, directores de sistemas de información, o perfiles de cargos elevados dentro de una organización, **la presente investigación toma una posición diferente basada en la experiencia en el mundo de tecnología, la cual señala**

que en muchas ocasiones se puede aprender bastante de quienes viven estos procesos de una forma un poco más cercana, considerando roles que formar parte de desde la venta de proyectos, toma de decisiones tecnológicas y de liderazgo de equipo, hasta quien debe desarrollar las líneas de código de las iniciativas de transformación digital, lo que nos acerca a como experimentan un mismo proyecto y es consecuente con los objetivos del estudio de deconstruir el proceso y acercar el conocimiento de lo que realmente se vive desde dentro de estos proyectos, de manera de poder entregar esta información a las empresas de todos los tamaños.

5.1.5.4 Plan de Entrevistas

Las entrevistas fueron coordinadas y ejecutadas con cada uno de entrevistados según se indica en la secuencia de la siguiente tabla:

Entrevistado	Fecha	Duración	Método
Entrevistado 1	09/08/2021	1:02:17	Entrevista por Zoom (Parte 1)
Entrevistado 2	10/08/2021	1:50:56	Entrevista por Zoom
Entrevistado 3	11/08/2021	1:23:11	Entrevista por Zoom
Entrevistado 4	12/08/2021	1:53:48	Entrevista por Zoom
Entrevistado 5	12/08/2021	1:31:39	Entrevista por Zoom
Entrevistado 1	13/08/2021	0:40:32	Entrevista por Zoom (Parte 2)

Tabla 8: Plan de Entrevistas Realizadas

Consiguiendo un tiempo de duración promedio de **1:40:29**, lo que es un esfuerzo no menor por parte de profesionales de áreas muy demandantes en el sector de tecnología, por lo que además de agradecer su dedicación hacia esta investigación se pretende utilizar lo mejor posible la información entregada para que su tiempo este bien invertido y se logren los objetivos de acercar el conocimiento en base a sus experiencias en contraste con la teoría estudiada.

5.1.5.5 Codificación

Tras la obtención de las respuestas de las entrevistas realizadas se realiza un proceso de codificación para poder trabajar los datos obtenidos, de manera de obtener la idea tras el mensaje entregado por los entrevistados, considerando la comunicación verbal (transcripción) y la comunicación no verbal (gestos, expresiones, etc.), así como su clasificación o categorización bajo los conceptos investigados y puntos importantes a destacar alrededor del objeto de estudio.

Para esto se construye una **matriz de relaciones para poder categorizar y codificar sus respuestas**, permitiéndonos analizar con un enfoque tanto transversal como individual acorde a los resultados obtenidos, en búsqueda de códigos y patrones a destacar.

Categoría	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Categoría 1	Patrón 1				
Categoría 2		Patrón 2			
Categoría n	Patrón n				

Tabla 9: Ejemplo de Codificación con Matriz de Relaciones entre Categorías y Respuestas.

La matriz completa con las respuestas obtenidas de las entrevistas y sus respectivas categorías puede ser encontrada en el anexo [9.2 Codificación - Matriz de Relación entre Categorías y Análisis de Respuestas](#).

5.1.5.6 Resultados

Una vez realizadas las entrevistas ([anexo 9.1 Guion de Entrevistas Personales](#)), y analizadas sus respuestas, podemos destacar los siguientes resultados de manera de ir uniendo los puntos con la teoría planteada a lo largo de la investigación desde su revisión teórica, los cuales serán planteados desde un enfoque transversal e individual para resaltar de mejor forma la información categorizada y acercar el conocimiento:

Nota: Para todas las categorías puedes revisar la matriz completa de respuestas codificadas en el [anexo](#).

5.1.5.6.1 Categoría 1: ¿Qué es realmente “Transformación Digital”?

Esta categoría representa una de las interrogantes principales de esta investigación y se ha trabajado en detalle con el objetivo de deconstruir el proceso desde la experiencia de los entrevistados y poder transparentar estos conocimientos.

Con un enfoque transversal, podemos observar que en base a sus respuestas, los entrevistados están de acuerdo en el entendimiento general del concepto, identificando claramente a la transformación digital como un **proceso que debe ser experimentado por toda la empresa** y en el cual debe destacar de sobremanera **la intención de cambio alineada con los objetivos empresariales** y preocupándose de sentar las bases adecuadas de **cultura organizacional y mentalidad** para enfrentar este proceso.

*“La transformación digital tiene que ver con **una trayectoria, una experiencia, algo que tienes que vivir porque, o si no, no puedes decir que logramos hacer un cambio significativo** para la empresa y sus modelos de negocio” – Entrevistado 1*

*“**Cambiar las formas de trabajar, optimizando los procesos, disminuyendo los costos al largo o mediano plazo, mejorando los tiempos. Todo un proceso de cambio**” – Entrevistado 2*

*“**Transformación digital es un cambio completo de la empresa**, tanto de nuevas tecnologías, metodologías o formas de hacer las cosas, mejorar sus funcionalidades y disminuir los tiempos de respuesta” – Entrevistado 3*

*“**Es totalmente un proceso de cambio**, donde debido a sus alcances y dinámicas para lograrlos, no sólo cambian las tecnologías para la empresa, si no que cambian y mejoran también las personas y las formas de hacer las cosas” – Entrevistado 4*

*“**Son cambios ambiciosos de transformación empresarial donde se respira aire de cambio**, y se utiliza la tecnología para mejorar procesos dentro de una empresa, no sólo centrándonos en los datos o la tecnología para tratarlos, sino que también en los procesos y en un cambio de mentalidad, en la forma en la que se maneja la empresa” – Entrevistado 5*

Entre los factores claves para el proceso de disrupción digital, explorando entre sus respuestas, podemos identificar todos los factores bajo estudio (Personas, Cultura, Procesos, Tecnología). No existe un consenso total de qué enfoques priman sobre otros, lo que es normal debido a sus diferentes perfiles, pero sí se hace notar que entre más experimentado es el entrevistado, mayor importancia se da a las **personas que a la tecnología**; aun así, todos tienen una tendencia clara a señalar que **trabajar la cultura organizacional** o las formas y valores bajo los que se trabaja es estratégicamente clave para sobrellevar el proceso y lograr su éxito de forma sostenible.

***“Tecnología no es el protagonista de la transformación digital, el foco debe estar en como las personas interactúan con tus procesos y los canales digitales de la empresa. Hay un cambio generacional y hoy en día la forma de atraer a la gente es desde los medios digitales”** – Entrevistado 1*

***“Para mí el principal factor o incluso barrera de la transformación digital son las personas, la tecnología es fácil y se consiguen personas que sepan tecnología mucho más fácil que personas que sepan trabajar con un alto rendimiento o enfocados en lo importante por sí solos. Son las personas las que hacen la diferencia, y las que finalmente habilitan o bloquean el proceso de cambio”** – Entrevistado 4*

***“Es importante que cambiemos la mentalidad con la cual enfrentamos un proceso de transformación digital, a no enfocar estas estrategias en el tiempo sino más bien en los objetivos, a cuidar cuales son realmente los puntos claves a transformar y a cuidar las etapas en las que se enfrentan qué cambios”** – Entrevistado 5*

Algunas respuestas incluso van más allá, y preguntando específicamente por el concepto de transformación digital, éstas son muy claras y específicas con que **la clave** para desarrollar el proceso de cambio empresarial con éxito **es el liderazgo**.

***“Una de las cosas más importantes en transformación digital es el liderazgo, es así como se logra finalmente la transformación, porque muchas fallan no por falta de conocimiento técnico, si no que por falta de líderes”** – Entrevistado 2*

*“Entender que no sólo es tecnología y aprender a **valorar la parte humana**, ya que **de no liderar correctamente la transformación digital** a través de los cambios necesarios, no te encontrarás al final con los resultados esperados” – Entrevistado 3*

Al analizar cuantitativamente las respuestas de las entrevistas, basándonos en las referencias a cada concepto, incluyendo lo observado de su comunicación verbal y no verbal, y extrapolando las **repeticiones codificadas a cada factor clave** estudiado bajo esta categoría, nos encontramos con la siguiente gráfica que nos ilustra el porcentaje de importancia que los profesionales experimentados en estos procesos le otorgan al concepto de Transformación Digital, desde el punto de vista de lo que en la práctica termina siendo **más, o menos importante**.

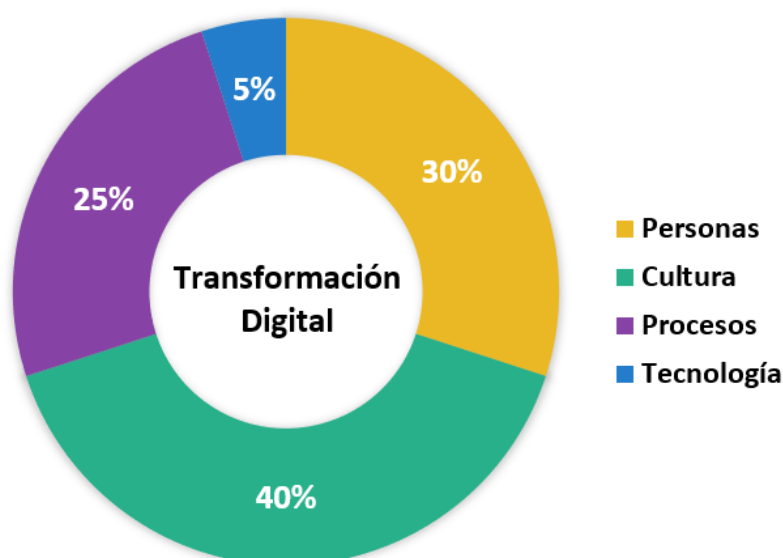


Ilustración 29: Relevancia de los factores claves de la Transformación Digital

*“Transformación digital es un nombre engañoso ya que uno lo tiende a asociar a tecnología, pero en palabras más simples es modernizarse, **la tecnología te servirá como herramienta**, pero si no entiendes tus procesos, puede que termines trabajando con los mismos problemas pero con otra tecnología. **Hay muchos factores que considerar, no es sólo usar tecnología**” – Entrevistado 2*

*“Los factores clave que encaminan la Transformación Digital tienen que ver con la **capacidad humana**, así como todo en tecnología, el **foco debe ser en las personas**, ya que el factor*

tecnología de una u otra forma se va a dar igual sin tanto problema, pero al menos no será una bloqueante tan grande como pueden llegar a ser las personas” – Entrevistado 1

Para finalizar, en cuanto a un enfoque individual cabe destacar algunas respuestas que entregan información adicional relevante para la comprensión del concepto, entregando mensajes directamente desde la experiencia.

- **La importancia de la comunicación:**

*“A nosotros se nos comunicó parte de la estrategia de cambio, por nuestra labor, pero aun así esto cambió varias veces mientras avanzaba el proyecto, y ahí **la comunicación no supo llegar a todas las personas, generando muchas falencias en la toma de decisiones, retrasos y otros impactos**” – Entrevistado 3*

- **La estrategia empresarial y el proceso de digitalización:**

*“Es un proceso que la empresa debe **pensar estratégicamente desde una perspectiva interna** para entender que se está haciendo bien y que se debe mejorar con miras a sus propios objetivos, observando la competencia pero **derribando sus propios silos** para poder trabajar de una forma más ágil pero que se adecúe a sus propias necesidades” – Entrevistado 1*

- **Experiencia y empoderamiento:**

*“Debes tener la **experiencia para entender que necesitas, y hacer los cambios que requieras para empoderar un dominio o capacidad**, si ves que tu equipo puede funcionar mejor con una estructura o un rol diferente, debes hacer estos cambios, esta adecuación es importante” – Entrevistado 1*

Resultado: Es fácil de ver la gran alineación existente entre la teoría investigada y presentada en el marco teórico, y las respuestas entregadas por cada profesional experimentado, donde si bien no existe un consenso específico de que factores o enfoques son los más importantes, si hay una clara tendencia a destacar la importancia de las personas y la cultura en el proceso de transformación digital, y aun cuando es una investigación planteada como exploratoria y en retrospectiva, por lo que es un conocimiento que se refuerza con los años.

5.1.5.6.2 **Categoría 2: ¿Qué tiene que ver realmente la cultura con la transformación digital?**

Al indagar directamente en uno de los factores más destacados por los entrevistados, como podemos ver claramente en la gráfica presentada anteriormente **(40% de referencias a Cultura)**, y realizar un enfoque de análisis transversal entre sus respuestas, nos encontramos con una alineación perfecta, los 5 entrevistados están completamente de acuerdo en que trabajar la cultura organizacional es todo un **“Game Changer”** para las estrategias de transformación digital, y el cómo se alinea toda la empresa hacia los objetivos del proceso de cambio puede ser directamente habilitado usando los valores, formas de hacer las cosas y mentalidad como una línea de integración directa hacia el éxito de los proyectos y que estos trasciendan o sean sostenibles en el tiempo, al irse traspassando de persona en persona o bien siendo internalizados por todos quienes se quieran sumar, teniendo en cuenta que la estrategia para buscar una cultura de alto desempeño considera como base la integración, comunicación y colaboración. Entregando así una forma de acuerdo no escrito pero concientizado para ir derribando silos y ampliando los horizontes del trabajo en equipo.

Destacando algunas frases obtenidas que dan respuesta a esta categoría:

*“Son los **valores que gobiernan en una empresa**, o bien en un proyecto, e incluso de parte de un equipo, que fue finalmente como nosotros lo trabajamos y **logramos no sólo destacar por esto sino que también colaborar con el resto**” – Entrevistado 2*

*“Los valores culturales como la colaboración y el compartir el conocimiento hicieron toda la diferencia en nuestro proyecto, y trascienden hasta hoy en día, con esto crecimos como profesionales y como personas. **Es algo que lo cambia todo**” – Entrevistado 4*

*“Las formas de trabajar y hacer las cosas **son las que dejan marca en las personas**, yo ahora me lo llevo como algo aprendido, por ejemplo el hecho de sentirte integrado, escuchado, y ser invitado a colaborar, además de **cuán importante pueden ser las habilidades blandas en tecnología**” – Entrevistado 3*

*“Son los **hábitos y valores que se fomentan** ya sea por parte de la empresa o incluso por parte del equipo **para lograr de la mejor forma posible sus tareas y lo que se espera para cumplir los objetivos**. Ya que sobre todo en equipos como el nuestro, tan diverso culturalmente, siempre teníamos cosas que nos diferenciaban, por lo que **el cómo se trabajó sirvió para compenetrarnos más rápido y acelerar lo que teníamos para aportar de modo que llegó a enriquecer nuestro trabajo**” – Entrevistado 5*

Casi como una receta:

*“Trabajar la cultura organizacional hacia una **cultura colaborativa** es lo que venimos haciendo hace mucho tiempo, y **es claramente lo que ha generado los mejores resultados debido al cambio de mentalidad que proporciona**, haciendo participe a todos las áreas y ojalá a toda la empresa. Esto además **afecta desde el factor motivacional y potencia nuevas y mejores formas de trabajar**, todos bajo el mismo equipo y hacia los objetivos de la empresa” – Entrevistado 1*

Debido a la importancia que se le dio a la cultura en la estrategia con la que se abordó este proyecto y el éxito generado por el mismo, a años de haberse desarrollado, aún podemos encontrar respuestas llenas de sentimientos al respecto y que claramente nos invitan a tomarlo en consideración como algo a repetir:

*“Valores como la colaboración o la constante motivación y comunicación nos ayudaron a desarrollarnos como equipo y a destacar. Incluso yo siendo el más junior, y a quien antes de que los líderes intervinieran, sólo consideraban como el tester del equipo, en un momento pude sacar adelante sólo y por todo el equipo una entrega importante para el proyecto, **eso jamás hubiese sido posible sin esta estrategia sobre las formas de hacer las cosas**” – Entrevistado 5*

*“El trabajo que se hizo en la cultura o formas de trabajo del equipo y el proyecto es lo que yo más destacaría, con esto se trabajó la inclusión, podíamos opinar y discutir sobre temas importantes para el proyecto, lo que **nos hacía involucrarnos cada vez más, esforzarnos más, y celebrar las victorias de todos**, ya que se trabajó para ello.
Esto fue fundamental” – Entrevistado 4*

Y si lo analizamos desde un **enfoque individual** podemos identificar por un lado **acciones** y por el otro **consecuencias**, dentro de lo que se trabajó como estrategia para **modelar la cultura organizacional** y obtener un equipo de alto rendimiento, que era lo requerido por el proyecto de transformación digital a gran escala y altamente competitivo:

Líder de equipo (Acción):

“Muchas veces en la ausencia de una cultura organizacional apta o con una mentalidad correcta para enfrentar un proceso de transformación digital, puedes trabajar las formas de hacer las cosas de tu equipo y al lograr que este agregue valor y muestre su trabajo, lo convertirá en un equipo líder y referente, que demuestre que se suma al proceso y que está abierto a colaborar con todos quienes quieran sumarse también” – Entrevistado 1

Miembro de equipo (Consecuencia):

“Cuando nos vimos más empoderados y se nos dio la oportunidad de hacernos cargo de algunos problemas, no sólo fue un delegar tareas, si no que ahora los líderes podían hacer más cosas, al descomprimir carga de sus hombros, y era un win-win, ellos podían hacer más por el proyecto y por nosotros, y nosotros adquiríamos poco a poco más presencia y responsabilidad, y eso se sentía muy bien, y fue diferente a cómo lo trabajaron los demás equipos, y bueno, por eso no se sintieron tan integrados o tan parte del proyecto como nosotros” – Entrevistado 4

Incluso podemos llegar identificar una respuesta enfocada en los **resultados finales** directamente relacionados con lo aquí presentado como evidencia, teniendo en cuenta que muchos de estos resultados continuaron o incluso fueron obtenidos posteriores a las fechas de estudio debido a los impactos positivos de estos trabajos:

*“Gracias al trabajo estratégico que se hizo para mejorar los valores de equipo y las formas de hacer las cosas, no sólo se logró crear más líderes, si no que pasamos de ser un equipo reactivo frente a los problemas que enfrentábamos a ser incluso proactivos, debido a que podíamos ahora hacer más cosas, estar presentes en más frentes. Y eso, **se vio reflejado fuertemente en el éxito del proyecto para nuestra empresa, adquiriendo cada vez más responsabilidades y teniendo más y más equipos en el mismo proyecto**, eso claramente es muy bueno para la empresa consultora y para el cliente” – Entrevistado 4*

Resultado: Para las respuestas codificadas y agrupadas bajo esta categoría si se logra una alineación total en favor de la cultura como un factor clave para la transformación digital, considerándose en todos los casos como la base fundamental de la estrategia desarrollada y que logró hacer la diferencia dentro del equipo, los demás equipos y finalmente el proyecto. Lo que une completamente los puntos entre teoría presentada y la práctica, **demostrando que debe existir una “Transformación Cultural para la Empresa Digital”** y que esto es **clave para hacer estos cambios**, y la forma de hacer las cosas, **sostenibles en el tiempo**.

5.1.5.6.3 Categoría 3: Liderazgo – El alcance de sus acciones

Esta más que estudiado que existen muchas formas de liderar un proyecto o equipo, y cada estrategia contemplará las distintas variables que se consideren necesarias para abordar de la mejor forma posible cada proceso y enfocarse en alcanzar los objetivos empresariales para los que haya sido propuesta su participación como empresa/proyecto/equipo, por lo que cada situación es diferente y el liderazgo debe adecuarse para ser más efectivo, de todas formas hay factores claves y situaciones que se repiten bastante, sobre todo en proyectos de transformación digital, y los siguientes resultados destacados de las respuestas a las entrevistas realizadas vienen a acercar ese conocimiento.

“El liderazgo debe estar cruzado con la experiencia, porque muchas cosas que se dicen que se hacen de cierta forma, en la práctica son inviables” – Entrevistado 1

La clave de la estrategia utilizada por el liderazgo del equipo en participación de este proyecto fue **ver el valor agregado que tenía una diversidad tan alta**, diferentes nacionalidades, generaciones, valores culturales, formas de pensar, experiencias, he incluso diferentes formas de nombrar o referirse a las mismas cosas. Pero una alta diversidad no es necesariamente una ventaja a menos que se trabaje para hacer sentir a todos sus miembros completamente integrados, y esto se logra tanto **mezclando habilidades duras y blandas** como **poniendo a las personas primero**, lo que terminará por promover **valores basados en la colaboración** y si se logra enriquecer los resultados y mostrar el trabajo realizado, el resto se irá dando de a poco, y luego se deberá trabajar

en poder mantener esta tendencia. Por lo que si lo llevamos a la gráfica presentada anteriormente y que representa la relevancia de los factores de transformación digital para los entrevistados, **la estrategia estuvo enfocada en ese 30% que representa a las personas.**

“Lo que más destacaría del equipo es el liderazgo, es lo que más importancia tuvo, porque con los líderes todo fluía y se solucionaba como equipo, todo funcionaba. Eso nos quedó muy marcado” – Entrevistado 2

Nada de lo antes mencionado es tarea fácil, y para empezar profesionales experimentados en tecnología y con habilidades blandas son aún más difíciles de encontrar, **por lo que de tener ambas puedes transformar un problema común en el mundo de tecnología en una ventaja.**

*“Comunicarles desde el primer momento a tu equipo que tienen que convertirse en los mejores de todo el proyecto, y con eso en mente generar una estrategia de crecimiento profesional, **potenciando sus motivaciones y empoderándolos en las formas colaborativas de trabajar**” – Entrevistado 1*

Pero dejemos que el resto nos lo cuenten en detalle otras de las respuestas más destacadas obtenidas, ya que nos lo dan a entender de forma bastante alineada y clara:

En retrospectiva, tipo de liderazgo que se utilizó y sus objetivos:

*“**Buscar que la siguiente generación también se pueda convertir en líder.** El tipo de liderazgo utilizado fue el que busca generar más líderes a través del trabajo de cada una de las personas, permitirles tomar responsabilidades, conversar, aprender de las críticas y hacer que todos los miembros de tu equipo se transformen en referentes de cada uno de sus dominios. Y esto incluso se ha visto reflejado en los progresos en sus carreras profesionales, ya que ahora donde vayan seguirán destacando al estar empoderados, y si les ha gustado esta forma de trabajar, ahora buscarán volver a ser partícipes y miembros activos de sus nuevos equipos, incluso liderándolos” – Entrevistado 1*

Alcances y respuestas a las acciones:

*“Yo fui **potenciada** porque mis líderes me supieron guiar, sino me pudo haber pasado igual que a los demás equipos del proyecto, donde no tenían líderes y no lograron destacar de igual forma sólo por esta carencia, ya que por lo general nadie se preocupa mucho por las habilidades blandas, donde incluso te llegas a encontrar con gente en un rol de liderazgo que simplemente no sabe hablar o comunicarse” – Entrevistado 2*

*“Yo creo que el liderazgo hizo un gran diferencial en el manejo de los equipos, el saber cómo comunicarse, como tratar con las personas se notó desde el primer momento, y fue lo que hizo el gran cambio en el proyecto, e incluso **se intentó continuar con esta filosofía de manejo de equipos y personas cuando esos líderes salieron del proyecto**” – Entrevistado 3*

*“El líder de equipo tiene la oportunidad de crecer y la responsabilidad para dejar crecer a los demás, delegando de forma estratégica y una vez se hayan trabajado con quienes las tomen, para que luego puedan asumir esta responsabilidad. **A mí me paso, yo crecí mucho en mi carrera profesional**, ya que nos dieron la oportunidad de crecer, **hoy en día lidero equipos desde lo que se creó en este proyecto**, sumando varios equipos más al mismo proyecto, por lo que ha sido todo un caso de éxito tanto para el cliente como para la empresa consultora” – Entrevistado 4*

*“La estrategia del liderazgo de impulsarnos a hablar y colaborar, incluso a darnos la posibilidad de investigar me marcaron, **me hicieron sentir participe, me potenciaron a comunicarme**. Esto me mantuvo bastante motivado, con ganas de ir a trabajar todos los días, ya que además nos intentábamos hacer el tiempo para conocernos, por lo que eso me hizo sentir bastante integrado. Conectamos bien, y **más que un plan maestro fue que se intentó y se dio bien**” – Entrevistado 5*

La estrategia, que estuvo enfocada en las personas terminó influyendo no sólo en las formas de trabajar del equipo, sino incluso de los demás equipos del proyecto, ampliando el alcance de la estrategia para poder llegar a otros factores identificados como más relevantes dentro de la transformación digital, como son la cultura (40% de sus respuestas) y las personas (30%), potenciando los resultados obtenidos e intentando establecer estas nuevas formas de hacer las cosas como parte de la cultura que se vive

dentro del proyecto, lo que generó la sostenibilidad necesaria para que incluso esto continuará posterior a la salida de quienes comenzaron liderando este plan de trabajo.

*“Si a mí me preguntaban hace 10 años si alguna vez yo iba a estar liderando un equipo, mi respuesta era no. Pero luego de haber recorrido cierto camino, ya aprendes a reconocer a un líder y te vas dando cuenta que algún momento lo vas a ser, **ya que esas personas son las que te van a preparar para ese momento**” – Entrevistado 2*

Claro está, este fue el enfoque principal, pero de cualquier forma en un proceso de disrupción digital tienes que trabajar muy bien la tecnología como hacen todos los proyectos, así como sus procesos que se optimizan, pero el enfocar la estrategia con diferencias a lo que se acostumbra en tecnología terminó dando un gran impacto positivo al proyecto, logrando poner el foco sobre el equipo y la empresa, entregándoles mayor participación, más equipos y más responsabilidades debido al buen desempeño de su trabajo.

La importancia de las motivaciones intrínsecas:

“Yo creo que la motivación que se trabajó en el equipo fue lo mejor que nos pasó, ya que gracias a esto logramos cosas increíbles, y me sentí además muy integrada en el equipo gracias a este liderazgo. Y otra cosa que me gusto es que por mucha distinción de puestos/roles que había, los líderes jamás hicieron notar esa distinción, siempre todo fue muy de tú a tú, y eso nos ayudó a saber comunicarnos y colaborar” – Entrevistado 2

“Los grandes logros que he tenido en estos años son porque mis superiores han desafiado mi capacidad, porque otro veía potencial y me motivaba de diferentes formas para superarme, han sabido encontrar la motivación justa para ayudarme. Y es porque se atrevieron a decírmelas que hoy yo también capacito gente y hoy estoy sentada haciendo lo que me gusta” – Entrevistado 2

“Un rol de los líderes también fue motivar al equipo, escucharlos tanto grupal como individualmente, ver que era lo que le importaba, para que lado quería continuar su carrera, y potenciar todo eso. Incluso se trató de hablar y trabajar las situaciones con las personas que no

estaban muy acostumbradas a tratos personales, gente muy cerrada, y mejorar esta situación no sólo conversando con ellos, sino que también con cursos de habilidades blandas para cambiar este tipo de situaciones. A nivel personal esto me hizo sentir totalmente integrado y fue una muy buena experiencia” – Entrevistado 3

Colaboración como herramienta para derribar silos:

“Para colaborar con los demás equipos de mejor forma primero debes tener a tu equipo empoderado en su dominio de acción, y una vez que lograste eso ya la colaboración se da sola” – Entrevistado 1

“Los líderes de cada dominio y equipo hicieron notar la gran diferencia que puede generar al trabajar tanto con habilidades duras como blandas, y la diferencia fue bastante notoria entre los distintos equipos, ya que aun con la gran competencia que había, los equipos que más destacaban eran los que promovían la colaboración” – Entrevistado 3

No sólo entender si no que comunicar para potenciar:

*“Parte importante del liderazgo es saber defender el trabajo de su equipo, **saber presentarlo y comunicarlo**, y para eso debe tener tanto habilidades técnicas como blandas. Antes de que se hicieran cargo de esto los líderes del equipo, quienes sabían cómo comunicar, nuestra forma de llevar la gestión hacia el cliente era malísima, porque no sabían cómo mostrar el trabajo de su equipo, no sabían que hacía su equipo, de hecho nos comentaban “¿por qué no estamos haciendo las cosas igual que los demás equipos?” siendo que claramente, para todos menos para ellos, los demás equipos no estaban haciendo las cosas bien, por lo que sin saberlo, nos estaban impulsando a hacer las cosas mal. Un claro ejemplo de la importancia de tener habilidades duras y blandas para entender el desarrollo técnico y poder comunicarlo al cliente” – Entrevistado 4*

“Buscar el crecimiento profesional de los miembros del equipo, dar feedback, y dar a conocer a la empresa los logros de cada uno, de manera de que ningún esfuerzo se perdiera al estar presentes en el cliente y no directamente bajo la mira de la empresa consultora, lo que nos sirvió para que nos evaluarán correctamente y pudiéramos crecer” – Entrevistado 5

Entorno psicológicamente seguro:

*“El liderazgo generó **confianza**, el saber que uno se podía equivocar, pero que de igual forma aprendíamos, se nos ofreció, independientemente de que no fue fácil para los líderes conseguirlo, un ambiente en el cual podíamos cometer errores, controlados claro está, que nos ayudaron a crecer, lo que fue muy importante. Luego de eso nos fue tan bien que incluso nos promocionaron, ya que se notaba cuanto habíamos crecido y dábamos resultados” – Entrevistado 4*

Resolución de problemas:

“El liderazgo debe ser end-to-end de manera de poder ayudar a alinear las diferentes actividades o problemáticas a resolver hacia los objetivos del proyecto o del negocio o del equipo, dependiendo del alcance de cada líder” – Entrevistado 1

“Siempre hay problemas, tanto tecnológicos como interpersonales, pero se manejaron bastante bien, y es por esto por lo que el liderazgo tiene que estar presente para trabajar las cosas más allá de lo técnico, fomentar la buena comunicación y fomentar una estrategia de empoderamiento de los diferentes roles. Esto me ayudó mucho y me llevo muchas cosas que hoy en día aplico con mis demás equipos de trabajo, siempre el dialogo abierto, eso para mí es fundamental” – Entrevistado 3

“Incluso con el caos que a veces existía en el proyecto, el liderazgo sabía llevar esto, lo controlaba y con un buen dominio de habilidades de personas, nos sabía motivar y enfocar para buscar soluciones a través de consensos y de manera que incluyera al equipo en estos procesos, permitiéndonos aprender mucho de todo esto” – Entrevistado 5

El tipo de liderazgo que mejor se adecúa al proceso:

“Si pudiera o dependiera de mí, buscaría siempre a los líderes correctos para los proyectos y equipos, de manera de potenciar el trabajo y evitar problemas para que todo el proyecto tenga mejores resultados. Ya que incluso en un ambiente altamente competitivo, donde hay muchas consultoras en un mismo proyecto, cuando se fomentaba

la colaboración de forma correcta, nos potenciábamos, ya que cuando nos lográbamos alinear salían cosas muy buenas” – Entrevistado 3

“Micro controlar no sirve de nada en un proyecto de transformación digital, menos a gran escala, porque tienes tantas cosas que hacer y tantas cosas puedes fallar, que lo mejor que puedes hacer es trabajar a tu equipo para que de una forma u otra todos puedan llegar a ser líderes que pueden empoderarse de ciertas cosas para ayudar a abordar el proyecto, sobre todo en los momentos cuando todo se desborda” – Entrevistado 4

Resultado: El liderazgo fue el potenciador por excelencia de la estrategia de transformación digital abordada por el equipo, lo cual podemos concluir directamente de sus respuestas, y estas acciones terminaron por influir en las personas de los diferentes equipos, independiente de la empresa consultora, y finalmente fomentar nuevas normas y formas de hacer las cosas para construir una cultura colaborativa.

Con las 3 categorías presentadas y analizadas, que agrupan las respuestas entregadas por los 5 profesionales entrevistados, alineamos la investigación realizada entre sus partes teóricas y prácticas, no obstante existe un mayor detalle de respuestas no presentadas como resultados por su extensión, pero independiente de que hasta aquí ya hemos obtenido las respuestas que buscábamos, se pueden encontrar en el anexo [9.2 Codificación - Matriz de Relación entre Categorías y Análisis de Respuestas](#), las 7 categorías completas trabajadas, en caso de que se quiera indagar en mayor profundidad entre lo ya investigado, y que puede ser utilizado en futuras líneas de investigación.

5.1.6 Estrategia de Investigación Secundaria: Encuestas Online

Si bien podría quedar claro para el lector, hasta este nivel de la investigación, los términos de Transformación Digital, Cultura Organizacional y Liderazgo, así como éstos se interrelacionan, es posible ampliar el rango de estudio y profundizar a través de la observación y análisis de individuos de distintos sectores industriales, diferentes generaciones y experiencias, el cómo perciben y se relacionan ellos con estos términos. Es por ello por lo que, siguiendo el marco metodológico, se abordará además la encuesta online como **estrategia de investigación secundaria, adicional y complementaria** con la finalidad de contrastar con resultados cuantitativos y buscar patrones que puedan surgir con los resultados obtenidos de las entrevistas personales ([estrategia de investigación principal](#)).

5.1.6.1 Metodología

La encuesta online se ha hecho accesible a través del envío de un enlace por los distintos medios digitales que se utilizan actualmente, entre los cuales destacan el uso de plataformas de networking como LinkedIn, Twitter, así como aplicaciones de mensajería y comunicación directa, de manera de poder hacernos con los beneficios de estas redes y de la globalidad del uso de internet actual potenciado aún más por la pandemia, siendo así herramientas muy útiles para buscar aleatoriedad en la población. Utilizando adicionalmente la técnica de muestreo de bola de nieve o en cadena para hacer crecer la cantidad de sujetos que contesten la encuesta.

Para el desarrollo de la encuesta se ha utilizado la herramienta **QuestionPro**¹⁰ con su plan “*Essentials*”, que es su capa gratuita, pero que es una de las herramientas disponibles en el mercado que nos permite toda la interactividad necesaria en favor de la experiencia de usuario, y un diseño de respuesta adaptado a los dispositivos más usados, ya sean éstos ordenadores de escritorio/laptop, o dispositivos móviles como smartphones y tablets, entregando una experiencia unificada y multiplataforma, entre otras ventajas. Otorgando la oportunidad de alcanzar de mejor forma a la población objetivo y presentando la encuesta de una manera más amigable e intuitiva.

¹⁰ **QuestionPro**: <https://www.questionpro.com/es/>

5.1.6.1.1 Población Objetivo

A diferencia de la entrevista personal aplicada en esta investigación, la encuesta online es un esfuerzo adicional, y esta direccionada hacia una población objetivo más heterogéneo industrialmente hablando, y con un alcance internacional de lengua española. Esto con la meta de buscar datos que nos sirvan para entender el nivel de consciencia e información que tiene la población sobre el objeto de estudio, y además es útil para poder comparar y buscar patrones sobre los datos que se consiguen del público en general encuestado, con sus diferentes factores demográficos que los clasifican, en contraste con los datos obtenidos del público específico y experto entrevistado.

Por lo que en nuestro caso, **la población se considera infinita o desconocida**, y la **muestra no es extrapolable** debido a que su objetivo es, hasta este punto o nivel de la investigación, **simplemente de servir como punto de comparación** y línea de visualización de la **cercanía al conocimiento**. Por lo que, sólo intenta comparar los resultados de las entrevistas con lo que piensa el público en general encuestado.

Se apuntará a tener una **muestra de al menos 170 sujetos encuestados** de forma aleatoria dentro de la demografía necesaria, de manera de buscar un camino hacia la representatividad, entendiendo que al no estar segmentada la población entre mayor sea el número de respuestas, mejor se puede entender la tendencia o representatividad buscada, teniendo en cuenta también las limitaciones y la complejidad para lograr esto sin el respaldo o los recursos de las grandes empresas que lo llevan a cabo normalmente.

(Ver referencias sobre “encuesta online” en: [Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación](#))

5.1.6.1.2 Objetivos y Beneficios

De esta forma podemos obtener una idea o visualización de la cercanía al conocimiento que se tiene en la actualidad referentes a los conceptos investigados, además de aprovechar los beneficios que tiene el instrumento de encuesta online como método de investigación, alineándose bastante bien con nuestro objetivo de contraste, ya que nos otorga una mayor rapidez en la recogida de información, una mejora en el diseño del cuestionario derivado de la utilización de elementos audiovisuales y a un menor coste (Rada, 2011), y entre otros beneficios, teniendo en cuenta también que desde hace años y aún más en la actualidad, “la evolución de la Investigación de Mercados Online es imparable. Los Medios Sociales han abierto un abanico de nuevas posibilidades que resuelven problemas tradicionales y potencian la eficacia de los diferentes estudios de mercado” (ENAE, 2012).

5.1.6.1.3 Estructura General

La estructura de la encuesta online comenzará con una portada e introducción que indica el propósito de la investigación, seguido de un anuncio de completitud voluntaria motivada por la importancia de la obtención de estos datos, así como anonimato y confidencialidad garantizada. Para luego presentar breves indicaciones de como rellenar y finalizar la encuesta a modo general para lograr obtener los resultados correctamente.

5.1.6.2 Medición

Los factores demográficos que nos permitirán medir, controlar y categorizar los datos obtenidos de la población y muestra alcanzada por la encuesta online son los siguientes:

1. **Edad:** la cual subcategorizaremos en términos de **generación** a la que corresponde cada encuestado, de manera de obtener resultados relacionados con lo planteado a lo largo de la investigación. ([Generaciones presentes en el ambiente laboral](#))
2. **Género:** que busca utilizarse únicamente como parámetro en la búsqueda de patrones en los contrastes de resultados, de haberlos. Teniendo en cuenta que

la pregunta se realiza considerando la inclusión como un factor importante y necesario en la actualidad.

3. **Nivel Educativo:** de manera de poder tener en cuenta la cercanía al conocimiento versus las oportunidades o niveles educativos alcanzados hasta el momento por cada encuestado.
4. **Sector Industrial:** parámetro que nos permite terminar de categorizar el origen de los datos por sectores comunes y conocidos internacionalmente.

Las fechas de realización son desde 1 al 15 de agosto 2021, dónde además de desarrollarse bajo una aplicación/búsqueda intensiva, se le otorga un periodo de tiempo mínimo para obtener la mayor cantidad de respuestas posibles que nos ayuden a potenciar el contraste por comparación con los resultados de las entrevistas realizadas en la investigación.

5.1.6.3 Codificación

Las preguntas de la encuesta fueron codificadas de siguiente manera para poder procesar sus resultados, analizar referencias y buscar patrones en las respuestas obtenidas, comparando la información de la estrategia de investigación de encuesta online con la de entrevistas personales.

Código	Pregunta
Q1	Y ya que estás aquí... ¿Podría indicarnos a cuál de las siguientes categorías corresponde su fecha de nacimiento?
Q2	¿Cuál es tu género?
Q3	¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado?
Q4	¿Qué sector representa mejor tu última actividad laboral?
Q5	¿Qué tan familiarizado estás con los siguientes conceptos?
Q6	¿Consideras importante en tu ámbito laboral, el conocimiento de los conceptos anteriores?
Q6.1	¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la respuesta anterior?
Q6.2	¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la respuesta anterior?
Q6.3	¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la respuesta anterior?
Q7	Según tu percepción, ¿En qué grado definen o se relacionan las siguientes frases con el concepto de "Transformación Digital"?
Q8	Adoptar una estrategia de Transformación Digital trae beneficios para una empresa
Q8.1	¿Cómo valorarías los beneficios de la Transformación Digital sobre los siguientes factores?
Q8.2	¿Qué tipos de empresas crees que se verían beneficiadas de una estrategia de Transformación Digital?
Q9	¿Crees que estarías preparada/o para afrontar un cambio radical en relación con su forma de trabajar?
Q9.1	¿Por qué?
Q10	Y en general, ¿Consideras que las personas en tu entorno piensan igual respecto a los cambios?
Q10.1	Según su respuesta anterior, esto lo relaciona más a un tema:
Q11	De implementar una estrategia o plan de Transformación Digital ¿En qué grado consideras importantes los siguientes puntos?
Q12	En caso de haber observado o participado durante los últimos años una iniciativa de Transformación Digital. ¿Cuál sería su valoración del éxito?
Q13	Favor indique que áreas deberían ser parte del proceso de Transformación Digital:
Q14	En base a lo anterior como cree que deberían ser los equipos de trabajo para la Transformación Digital:
Q15	¿Qué frase cree que describe mejor el concepto de "Cultura Organizacional"?
Q16	¿Qué tipo de dirección potenciaría de mejor forma un proceso de Transformación Digital?
Q17	Y finalmente, en cuanto a los efectos de la pandemia y sus impactos en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos:

Tabla 10: Codificación de Preguntas Encuesta Online

Nota: Para ver la encuesta realizada en detalle, es posible revisar esta información en el anexo [9.3 Formulario de Encuestas Online](#).

5.1.6.4 Resultados

Una vez realizadas, tabuladas y analizadas las encuestas, podemos destacar los siguientes resultados:

5.1.6.4.1 Resumen de Resultados Totales



Concentrándonos en los resultados obtenidos de las **encuestas completadas (187)**, se obtiene la siguiente representación por porcentaje de respuestas:

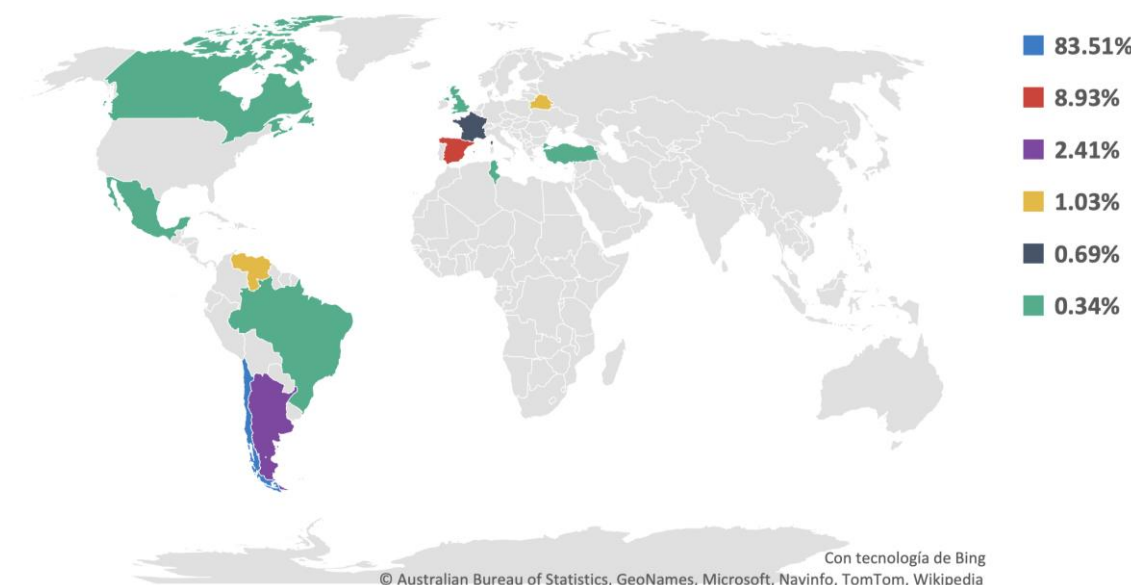


Ilustración 30: Distribución de Respuestas

Nota: La encuesta online no pretenden ser con finalidades de exacta representatividad de la población, sino más bien un esfuerzo adicional para indagar en la posible tendencia que pueda existir en la cercanía al conocimiento por la población en general desde las diferentes actividades y regiones. ([ver limitaciones y futuras líneas de investigación](#))

5.1.6.4.2 Representación Generacional

La representación generacional otorgada por la fecha de nacimiento de las respuestas completas obtenidas en la encuesta está dada por la siguiente distribución en comparación con el porcentaje de fuerza laboral global estudiado. [Q1]

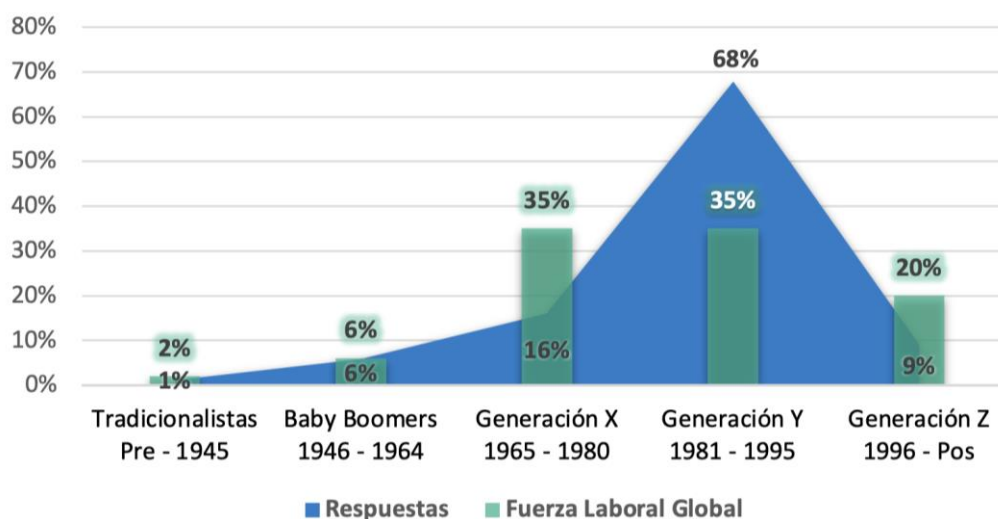


Ilustración 31: Generaciones Representadas

Si lo normalizamos considerando a las 2 generaciones más representativas en la actualidad de forma conjunta, de manera de obtener una visualización de tendencia más clara sobre la representación de las respuestas obtenidas nos queda la siguiente gráfica.

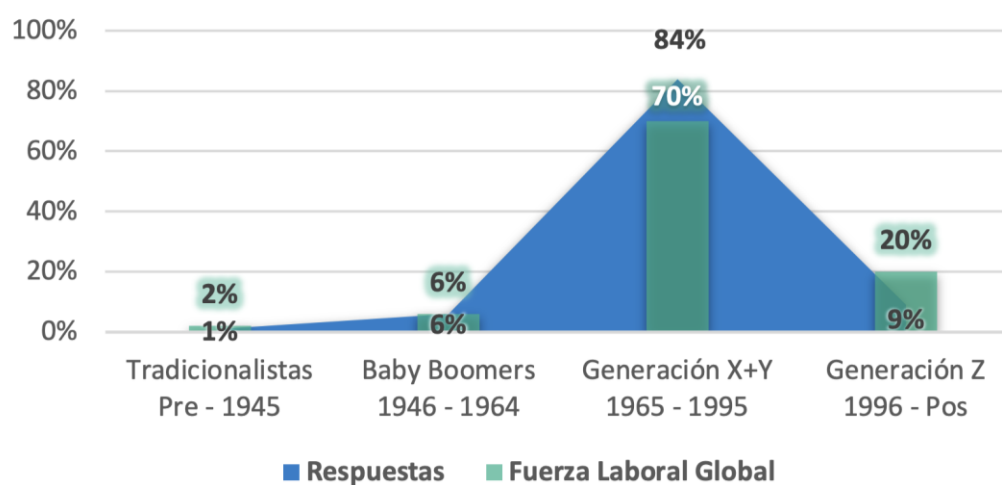


Ilustración 32: Generaciones Representadas (Normalizado)

Si bien para la obtención de respuestas de la encuesta se buscó la aleatoriedad en los perfiles profesionales que la contestaran, los resultados muestran una tendencia similar a las generaciones que representan la actual fuerza de trabajo, independiente de que los números totales de respuesta distan de los globales, se logra observar de igual forma la distribución estudiada dentro de la muestra, y aún mejor al normalizar la gráfica por representatividad en el lugar de trabajo en la actualidad. ([Múltiples Generaciones](#))

5.1.6.4.3 Otros Factores Demográficos

Utilizados también como filtros de enfoque para la población objetivo y la aleatoriedad en la muestra, por lo que son importantes de visualizar para tener en consideración la procedencia de las respuestas sobre las que se evalúa la cercanía al conocimiento.

Género

Utilizado para entender la distribución de las respuestas y buscar posibles patrones. [Q2]

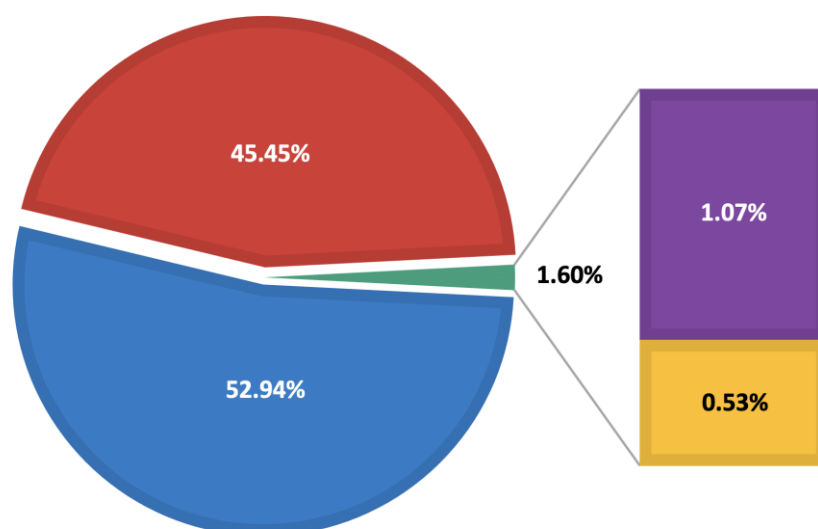
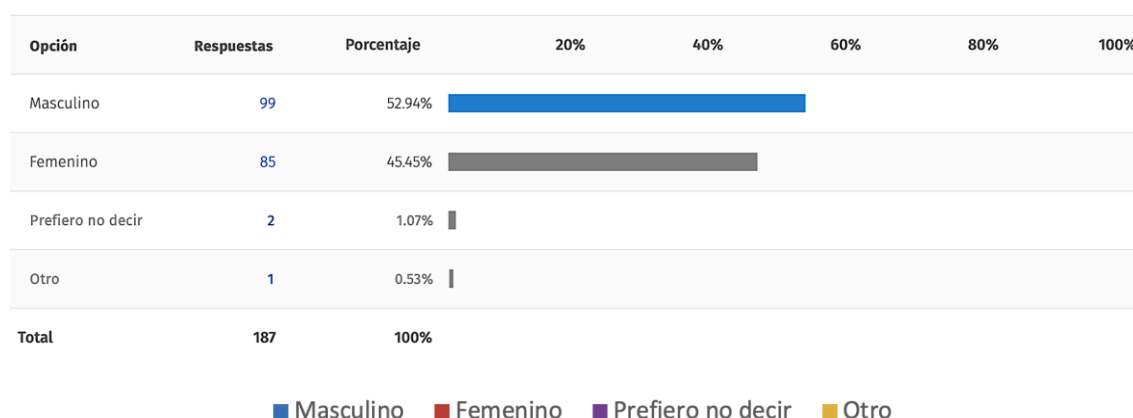


Ilustración 33: Distribución de Respuestas por Género

Nivel educacional más alto alcanzado

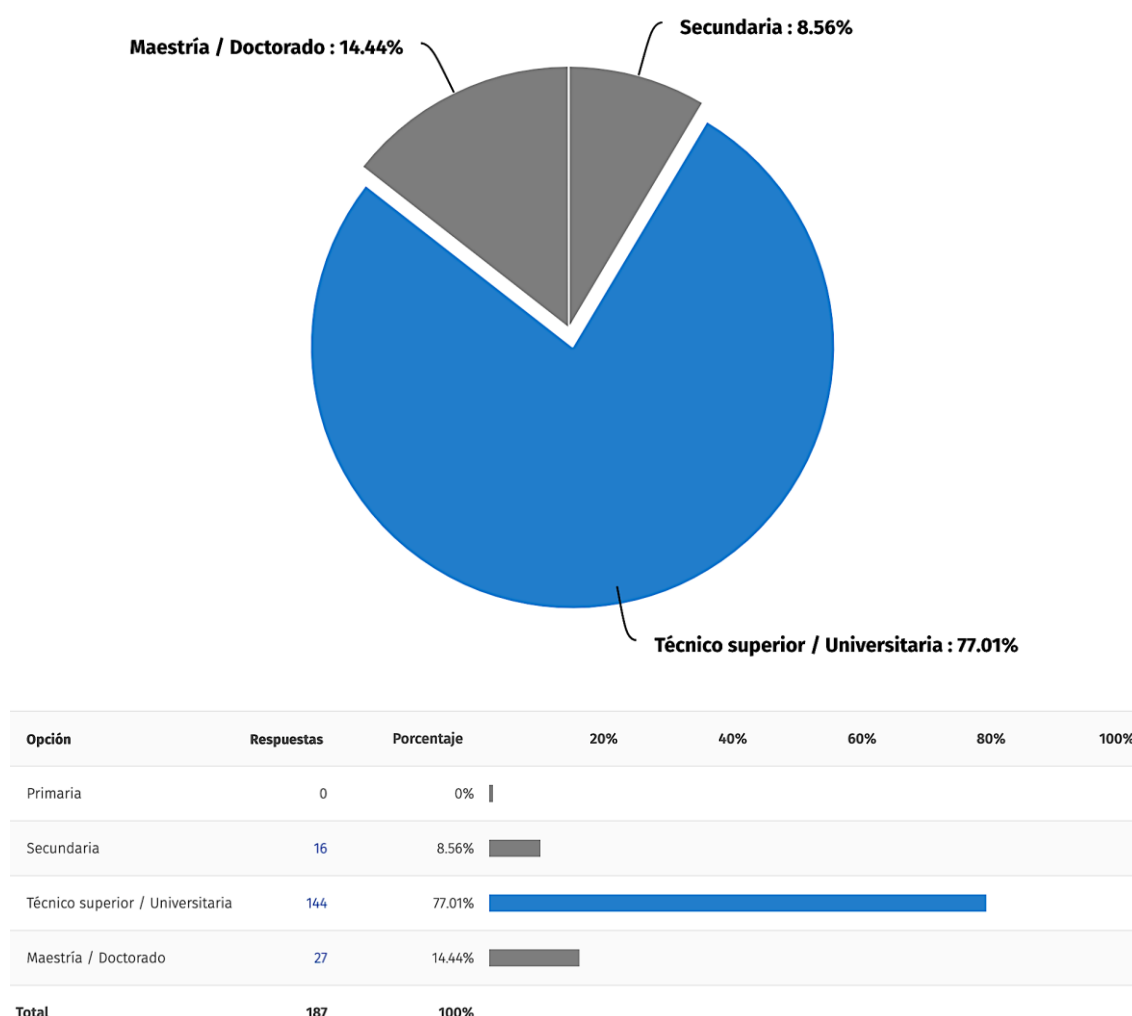
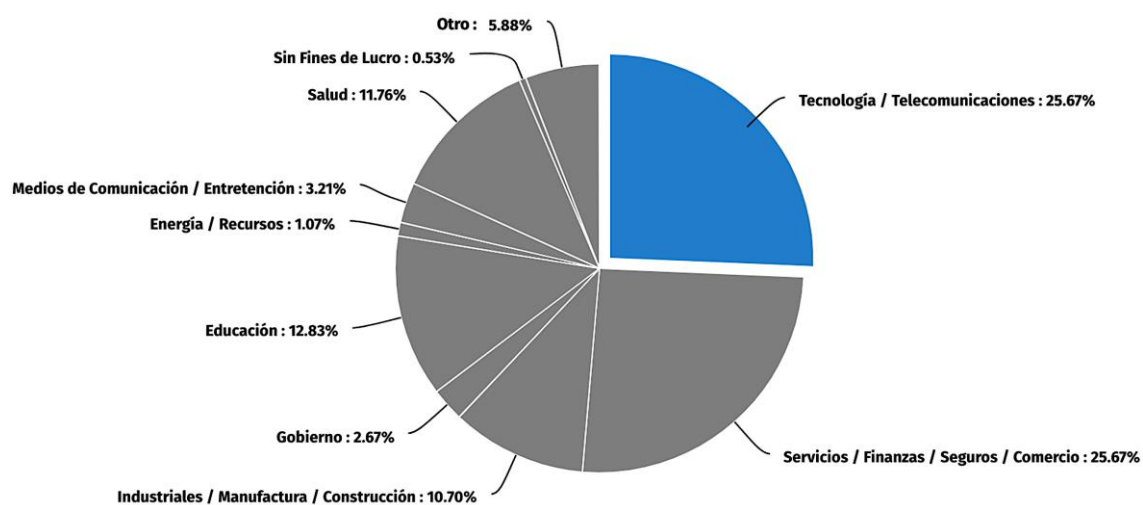


Ilustración 34: Distribución de Respuestas por Nivel Máximo de Educación Alcanzado

Dónde **más del 91% de los encuestados ha tenido una oportunidad de educación** desde el nivel superior en adelante, por lo que existe una mayor probabilidad de tener acceso a la información y mantenerse actualizado al ser profesionales formados. [Q3]

Sector de actividad laboral



Opción	Respuestas	Porcentaje	20%	40%	60%	80%	100%
Tecnología / Telecomunicaciones	48	25.67%					
Servicios / Finanzas / Seguros / Comercio	48	25.67%					
Industriales / Manufactura / Construcción	20	10.7%					
Gobierno	5	2.67%					
Educación	24	12.83%					
Energía / Recursos	2	1.07%					
Medios de Comunicación / Entretenimiento	6	3.21%					
Salud	22	11.76%					
Sin Fines de Lucro	1	0.53%					
Otro	11	5.88%					
Total	187	100%					

Ilustración 35: Distribución de Respuestas por Actividad Laboral

Estos resultados demuestran la aleatoriedad en la muestra obtenida, con respuestas de los diferentes sectores profesionales, y aún con una clara tendencia al sector tecnología, lo que debería reflejarse en una mayor probabilidad de respuestas con una visión más cercana de los conceptos. [Q4]

5.1.6.4.4 Cercanía al Conocimiento

A continuación se intenta generar una visualización de la cercanía existente al conocimiento real sobre estos conceptos, teniendo en cuenta los factores demográficos anteriormente ilustrados.

5.1.6.4.4.1 Familiarización de Conceptos

Por lo general las personas dicen tener mayor conciencia o conocimiento sobre el concepto de Liderazgo, dejando de último al concepto de Transformación Digital con sólo un 65.36%, siendo una tendencia al alza su desconocimiento o la apreciación de estar nada familiarizados. [Q5]

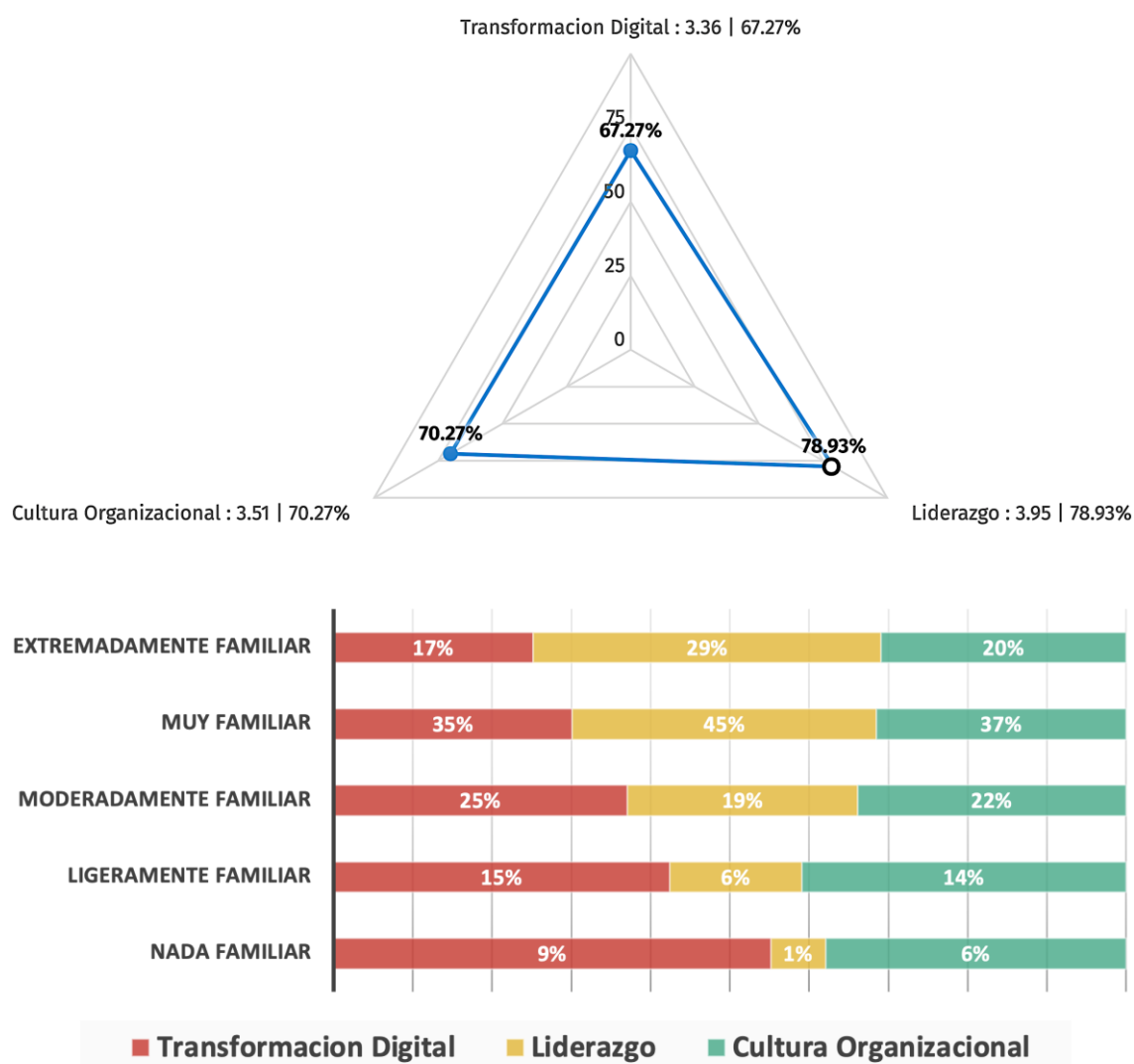


Ilustración 36: Nivel de Familiarización con los 3 Conceptos Bajo Estudio

No obstante, los porcentajes de respuestas son casi unánimes cuando se pregunta por la importancia de conocer sobre estos **3 conceptos** (Transformación Digital, Cultura Organizacional y Liderazgo) en el entorno laboral, donde el **93.58% cree que es fundamental saber sobre ellos**, y podemos identificar un **5.88%** que se encuentra en menor conocimiento. [Q6]



Ilustración 37: Importancia de conocer los 3 conceptos (Transformación Digital, Cultura Organizacional y Liderazgo) en el entorno laboral

Cabe destacar que el **0.53% restante**, que considera que no es importante el hecho de saber sobre estos conceptos, si bien está de acuerdo con su relevancia, cree que **más importante que saber es llevarlos a la práctica**.

Si profundizamos sobre este porcentaje en desacuerdo y posiblemente un poco contradictorio, nos encontramos con que proviene del **sector de Tecnología / Telecomunicaciones** y sus respuestas son muy cercanas tanto en cuanto a conocimientos sobre lo que el proceso implica como a quién beneficia, por lo que finalmente podemos discernir que existe experiencia en procesos de digitalización dónde estos conceptos no son del todo considerados en la práctica y han terminado por otorgar una valoración y percepción negativa del éxito (poco exitoso). [Q12]

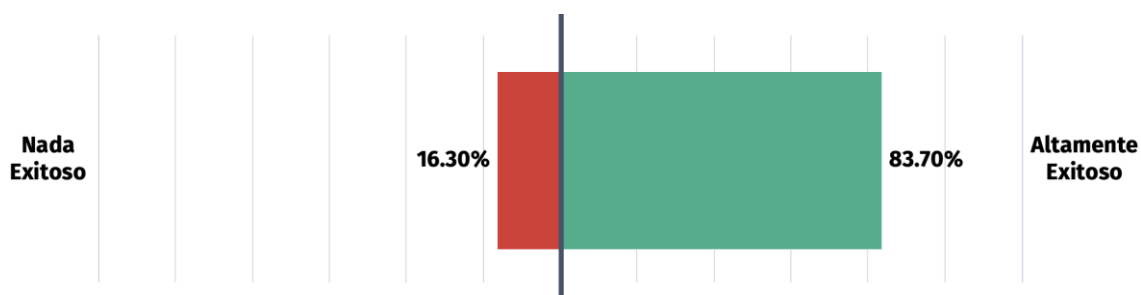


Ilustración 38: Valoración de Éxito en Iniciativas de Transformación Digital Experimentadas

Por otra parte, debido a su baja representatividad (3.70% del 16.30% del tramo negativo-neutral), y una vez profundizando en las respuestas para entender el trasfondo, es más certero sumar estas opiniones a la perspectiva de que **los conceptos sí son importantes para el proceso, siempre y cuando además de conocerlos, se llevan realmente a la práctica**, que es donde se observa el problema.

Por el otro lado, existe un distante **83.70% que valora positivamente** los procesos de transformación digital, de forma exitosa (52.59%) y altamente exitosa (31.11%) en sus respectivas experiencias. Indicando una posición favorable de la gran mayoría.

Independientemente, el **75.95% considera que se deben conocer al menos estos 3 conceptos para poder traer beneficios a la empresa**. Lo que nos sugiere que existe conciencia predominante sobre su relación e importancia conjunta en los procesos de disrupción digital actuales y los objetivos empresariales. [Q6, Q6.1, Q6.2, Q6.3]

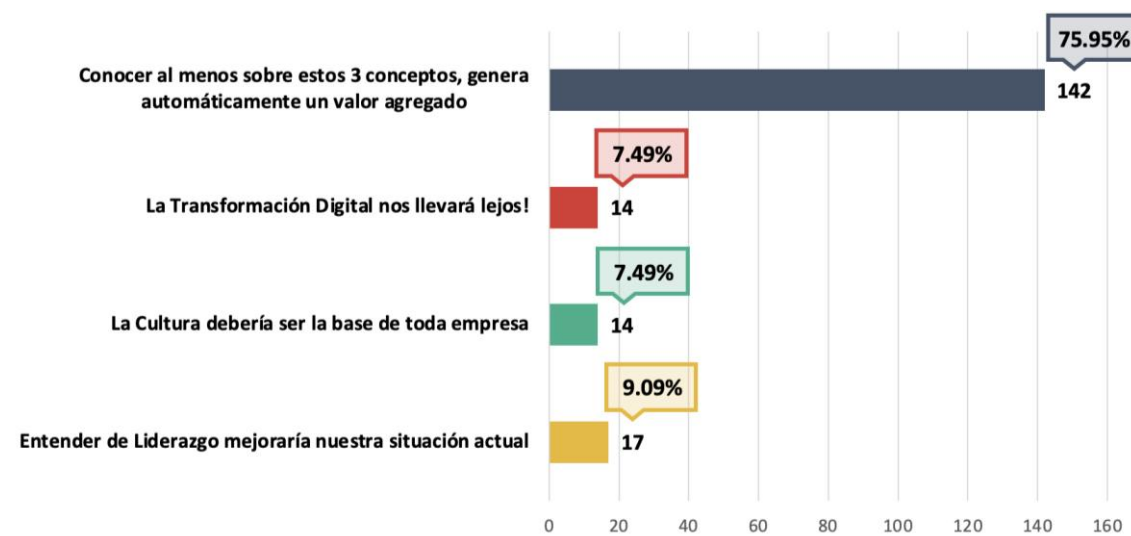


Ilustración 39: Indicador de Peso o Importancia en el Ámbito Laboral

Finalmente, con respecto al aplastante **98.40%** que opina que **adoptar una estrategia de Transformación Digital trae beneficios para la empresa [Q8]**, la apreciación sobre cómo estos beneficios se verían identificados se distribuye de la siguiente forma teniendo en cuenta la media ponderada sobre el total de sus valoraciones para cada uno de los puntos consultados [Q8.1]:

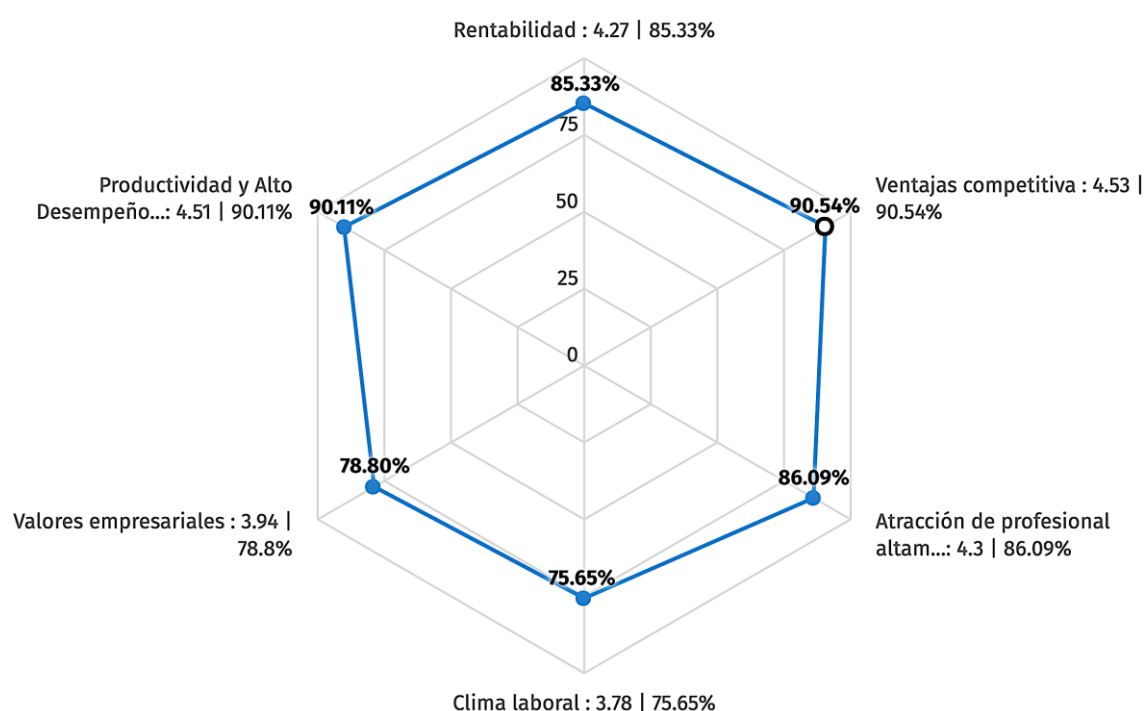


Ilustración 40: Valoración de los Beneficios de la Transformación Digital

Liderando las 4 primeras posiciones, sobre los 4 puntos de 5 como máximo, los beneficios aportarían un diferencial hacia:

1. La ventaja competitiva de la empresa (90.54%)
2. Productividad y alto desempeño (90.11%)
3. Atracción del profesional altamente capacitado (86.09%)
4. Rentabilidad (85.33%)

Dónde sorprendentemente **Rentabilidad** queda hasta la 4ta posición de este ranking de valoraciones de los beneficios que trae para la empresa la Transformación Digital, pero sólo por el hecho de que estamos acostumbrados a que sea el indicador de éxito por

defecto de las empresas no quiere decir que sea lo que se espera que venga a beneficiar directamente estos procesos de cambio. Dejando en claro, con sus otras valoraciones que los beneficios vienen a cambiar las cosas positivamente no sólo para la empresa sino que también para las personas.

Lo que queda aún más claro por las otras 2 valoraciones restantes, que siguen muy de cerca este ranking, bordeando los 4 puntos de 5, con una mínima de 3.78 y una máxima en promedio de 3.94 puntos valorados, dejando así la continuación de esta lista de la siguiente forma:

5. Valores empresariales (78.80%)
6. Clima laboral (75.65%)

Los que si bien terminan siendo valorados en media de menor forma, no dejan de ser importante dentro del listado de beneficios, ya que no hay una gran diferencial en cuanto a la cantidad de puntos obtenidos.

5.1.6.4.4.1.1 Contraste con Entrevistas

Al comparar los resultados de la familiarización de estos **3 conceptos**, podemos ver claramente como son **considerados de una forma muy similar** tanto por los sujetos encuestados como por los profesionales entrevistados, dónde se le en mayor o menor detalle una importancia a los conceptos siguiendo un orden de relevancia para el proceso, donde el primer lugar estarían las personas y el liderazgo, para continuar con el cómo se hacen las cosas (cultura organizacional), y finalmente como estos impactan en el proceso de Transformación Digital.

Si bien, desde el punto de vista de los entrevistados, esto se puede observar desde respuestas específicas, desde los encuestados se puede inferir desde el conjunto de respuestas y gráficos anteriores que van mostrando desde su familiarización con los conceptos, hasta que poco a poco se les va reconociendo un pequeña diferenciación en cuanto a las respuestas asociadas a cada uno de ellos por separado y que se ven representados finalmente en los beneficios obtenidos.

Al menos en un modo generalista se puede reconocer un **patrón de comportamiento similar frente a la importancia o reconocimiento de estos 3 conceptos**, tanto así como a su importancia individual, donde si bien pueden existir algunas diferencias al compararlas en detalle con los entrevistados, queda identificado que tanto **los factores claves y objetivos como los beneficios pueden llegar a reconocerse más allá de lo únicamente tecnológico, ya que están asociados tanto a la empresa como a las personas.**

5.1.6.4.2 Resistencia al Cambio

Es importante destacar que dentro de las opiniones minoritarias (7.49%) que no estarían preparadas para afrontar un cambio en su forma de trabajar, justifican sus respuestas mayoritariamente en que **“así lo han hecho siempre”**, lo que es casi un cliché en la resistencia al cambio, y al estudiar sus respuestas se logra entender que no es ni por un tema generacional, de género o de actividad laboral, sino netamente a una **falta de formación respecto de estos procesos**, lo que es una constante muy definida en todas estas respuestas. [Q9, Q9.1, Q10, Q10.1]

De cualquier forma las siguientes gráficas nos resumen el porqué de estas negativas:

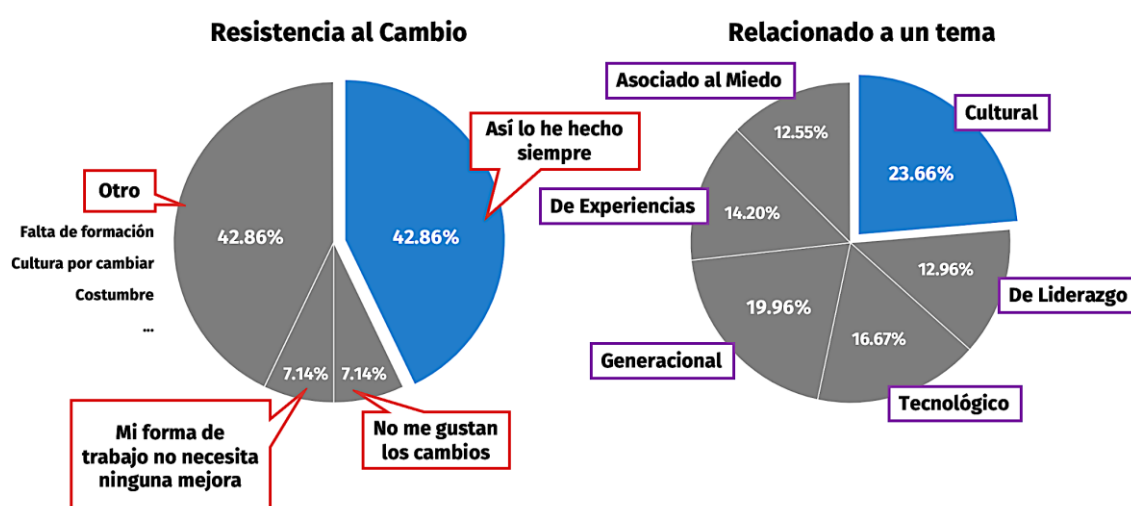


Ilustración 41: Resistencia al Cambio y su Relación

5.1.6.4.4.2.1 Contraste con Entrevistas

Este aspecto lo podemos comparar claramente con los resultados de las entrevistas, donde existen puntos o frases que reflejan muy bien que en los procesos de transformación digital se vive la resistencia al cambio de una forma muy similar. Por ejemplo, la forma de combatir la resistencia correctamente es, en muchas ocasiones, a través de la **comunicación y la formación** respecto de lo que implica el proceso de cambio y en cómo este no necesariamente viene a impactar negativamente la forma de trabajo de las personas, sino todo lo contrario. También es importante **combatir los miedos y entender** que estos procesos no terminan necesariamente en despidos, sino que apuntan a optimizar los procesos de la empresa mientras las personas mejoran su manera de desarrollar sus actividades o incluso pueden agregar un mayor valor dejando las tareas repetitivas a los procesos automatizados, y potenciar su forma de trabajo con la tecnología, dejando ahora tiempo disponible para abarcar más y de mejor manera, lo que debe terminar en ampliar el alcance de la empresa y no en reemplazar personas por tecnología, porque ambos son importantes para la obtención de los objetivos empresariales y, como ya hemos visto, las personas son el eje central y recurso más valioso de toda organización.

*“La resistencia al cambio y el miedo en general se combate con una cultura colaborativa, de esta forma incluso si un equipo está a cargo de una disciplina puntual puede retroalimentarse de otros equipos para continuar empoderándose e integrando todo el proceso completo, eliminando fricciones y mejorando en equipo, y uno de los factores claves para lograr esto es la **comunicación, que es un poco mostrar, informar, acercar a la gente y hacerla participe**” – Entrevistado 1*

*“La resistencia al cambio es una de las peores barreras de la transformación digital, y mi recomendación sería dejar de ser acumuladores. Las cosas cambian, **hay que abrir la mente y pensar diferente** o vas a dejar de existir como empresa... **Muchas veces creen que con comunicar las cosas estas pierden valor, pero no es así, hay que comunicarlo para entenderlo todos y trabajar para esos objetivos**, o de lo contrario se generan problemas en bola de nieve, al no saber comunicar la estrategia o los objetivos del proceso” – Entrevistado 2*

“Las personas que estaban bien informadas de todos los cambios que se venían por este proyecto, no opusieron gran resistencia. Por otro lado, siempre se vio gente que no se adaptó y se fue. Muchas veces por un tema generacional o por el discurso de --pero si esto siempre se ha hecho así--, pero desde mi perspectiva estos últimos fueron de los que menos hubo, pero hubo” – Entrevistado 3

“Existió miedo frente a los cambios, y al haber una alta competencia entre las diferentes consultoras, cada vez que como equipo presentábamos un cambio que podía beneficiar al proyecto completo, se intentaba no abordar, se ponían obstáculos, pero ese cambio es el que funciona en el proyecto hasta hoy en día. Así de fundamental es la gestión del cambio, ya que si no hubiésemos sabido defenderlo como equipo, hubiésemos seguido trabajando con una solución que no servía, por miedo” – Entrevistado 4

“La resistencia al cambio se vio en el proyecto al sí estar de acuerdo con cambiar algunas de sus piezas tecnológicas por ejemplo, pero no otras que pudieron haber dado un impacto mucho mayor aún al proyecto, ahí fue donde se notó más el miedo por desacoplar estos procesos de la empresa” – Entrevistado 5

Como podemos apreciar, es algo bastante común, se experimenta a diario en las iniciativas de transformación digital, y es aquí donde la gestión del cambio puede brillar al comunicar, trabajar con las personas, y combatir esos miedos para poder enfrentar de la mejor forma cada proyecto.

Un claro patrón en común a destacar entre las entrevistas y las encuestas es la identificación de la falta de **formación y comunicación para evitar la resistencia al cambio y trabajar los miedos de las personas.**

5.1.6.4.4.3 Valoración de Conocimientos

Pero aún con este alto nivel de conciencia sobre su importancia, existen algunas respuestas alejadas de lo esperado, sobre las que es importante destacar y valorar esta real cercanía a los conocimientos.

5.1.6.4.4.3.1 Resultados Encuesta: Definición de Transformación Digital

De las encuestas obtenemos los siguientes resultados cuando se consulta por el concepto de “Transformación Digital” y el grado en que las siguientes frases definen o se relacionan con el proceso de cambio [Q7]:

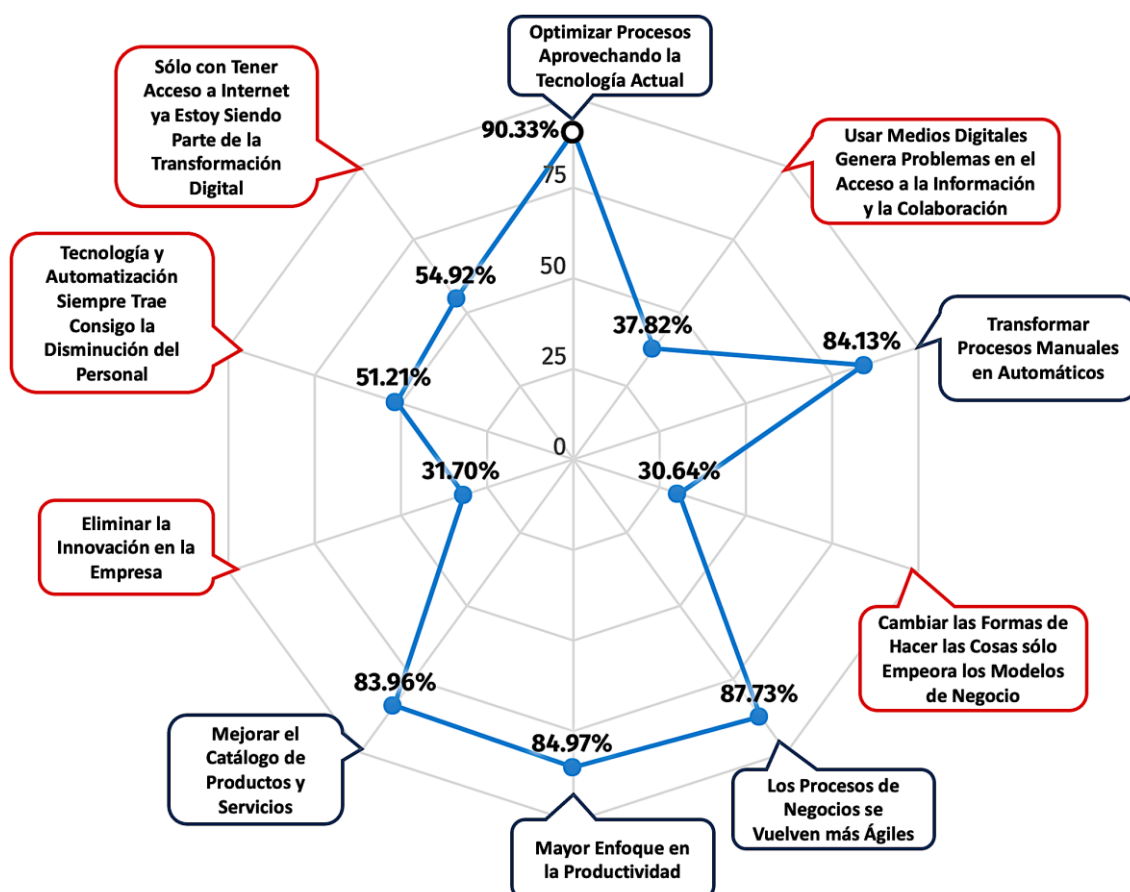


Ilustración 42: Definición de Transformación Digital según Encuesta

Podemos apreciar que las respuestas son bastantes acertadas en lo general, pero es en las opiniones en rojo en las que nos vamos a concentrar, dónde descartando aquellas cercanas a sólo un 30%, nos quedamos con las que más destacan por estar por sobre el 50% de los resultados.

- ***“Sólo con tener accesos a internet ya estoy siendo parte de la Transformación Digital” (54.92%):*** Dónde no queda más que decir, que debemos tener en cuenta lo revisado a lo largo de la investigación, y más precisamente la diferencia entre [“Digitization”](#) y [“Digitalization”](#). Es necesario aclarar que con tener acceso a internet no estamos siendo necesariamente partes de un proceso de transformación digital empresarial, y esto demuestra en gran medida una falta de desambiguación sobre el concepto, aclarar que es y no es realmente necesario, de manera de que se comprenda que se puede alcanzar y como nos podemos ver beneficiados, esto sería el primer paso, comprender.
- ***“Tecnología y automatización siempre trae consigo la disminución del personal” (51.21%):*** Esto nos sigue comprobando un claro reflejo del **patrón miedo por desconocimiento** que se logra identificar claramente tanto de estas encuestas como desde lo comentado por los entrevistados. Las empresas que comprenden lo que hacen, adopta tecnología para poder expandir su negocio, por lo que esto no debería venir asociado necesariamente a una disminución del personal si este se adapta a los cambios y continua agregando ahora aún más valor a la empresa.

5.1.6.4.4.3.1.1 Contraste con Entrevistas

Podemos asociar tanto las definiciones correctamente asociadas al concepto de Transformación Digital como las menos correctas. Dónde éstas últimas son por un patrón que vemos se repite, y es el de **falta de formación o comunicación**, lo que finalmente conduce al miedo y a la resistencia al cambio.

Por el otro lado también podemos encontrar respuestas muy estrechamente relacionadas, por ejemplo tanto por el lado de **“Optimizar procesos aprovechando la tecnología actual”**, donde los entrevistados han presentados respuestas cercanas respecto de esto así como de su **“Mayor enfoque en la productividad”**.

Ahora, referente a **“Los procesos de negocio se vuelven más ágiles”**, posiblemente podamos obtener un mayor detalle en cuanto a su importancia, desde lo codificado de las entrevistas:

*“La agilidad se cumple siempre y cuando cumplas con las normas y regulaciones que tiene la metodología, y en el proyecto no tuvimos profesionales que si bien podían tener los conocimientos, no tenían posiblemente la experiencia para aplicar los fundamentos, así que al final fueron los equipos los que tuvieron que mejorar esto, adecuarlo y sacarlo adelante, lo que nos retrasó finalmente, e incluso el cliente decía que no veía la agilidad, pero bueno esto también depende de las personas que la impartan, **no es que agilidad falle, es que no se aplica como se debería y hay que saber capacitar a los equipos**” – Entrevistado 2*

*“Las metodologías ágiles se deben adecuar a las necesidades de la empresa o incluso de cada equipo en algunas situaciones, ya que nosotros incluso intentamos replicar la metodología de Spotify, pero el ser tan rígidos es un error, ya que **cada empresa es diferente y cada proyecto es único y debe abordarse como tal**” – Entrevistado 1*

Por lo que la agilidad es importante a nivel metodológico y a nivel del negocio, es importante entender bien que significa y capacitar a las personas para que se pueda abordar de la mejor forma posible para las diferentes necesidades de las empresas, o por el contrario tienden a fallar y ser incluso mal vistas desde quienes experimentan estos procesos más frecuentemente. **Es algo complejo pero muy útil, por lo que no se debe tomar a la ligera.**

5.1.6.4.4.3.2 Tipos de Empresas que se Benefician de la Transformación Digital

De los resultados de las encuestas podemos destacar que si bien destacan las opiniones de que los beneficios van para las Grandes Empresas (26.75%), las demás clasificaciones empresariales por tamaño no se encuentran muy alejadas: Medianas (25.09%), Pequeñas (23.62%) y Micro (20.48%). Por lo que no está alejado de la realidad, que es que la transformación digital es una herramienta que puede potenciar a las empresas de todos los tamaños, y si ponemos especial atención en las PYMEs, podemos encontrar una solución adicional a sólo las inyecciones económicas para dirigirnos hacia la recuperación económica. [Q8.2]

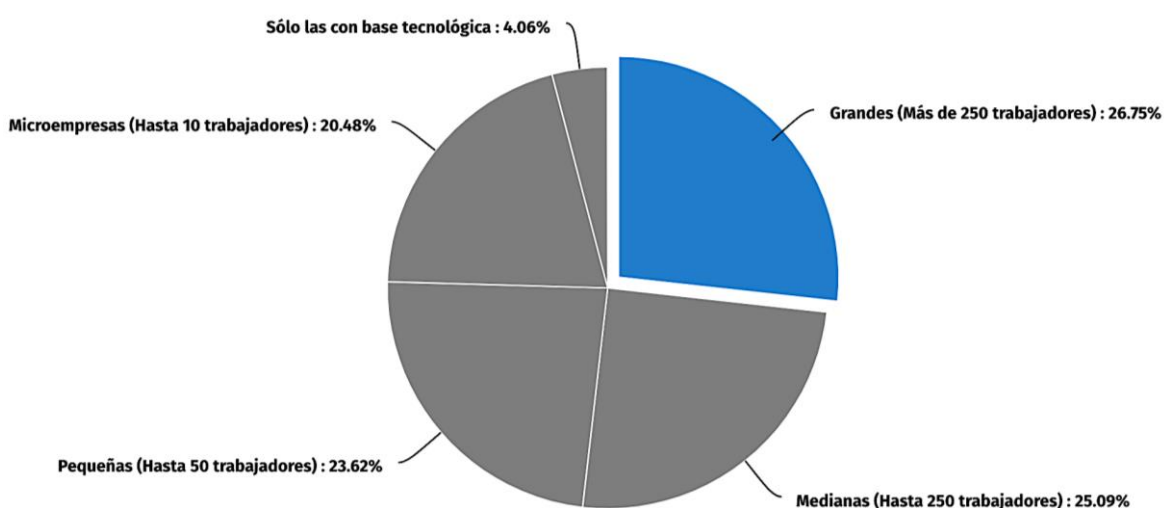


Ilustración 43: Encuestas: Empresas Beneficiadas por la Transformación Digital

El 4.06% que hace referencia a que sólo beneficia a aquellas empresas con base tecnológica, al ser una representatividad menor, podemos obviar un poco esos resultados, pero dentro de lo que cabe, **la solución a estos casos pasa por comunicar y formar respecto de los procesos de cambio.**

5.1.6.4.4.3.2.1 Contraste con Entrevistas

Más que un patrón, en este nivel podemos encontrar más bien una recomendación para las organizaciones, la cual puede ser extraída desde los resultados de las entrevistas, y es que **independiente del tamaño de la empresa**, también debemos poner **atención a como pensamos nuestras estructuras organizativas**, ya que estas pueden interferir en

la estrategia y de no ser contempladas pueden transformarse en un bloqueante para el proceso de disrupción digital, una clara desventaja para las Grandes Empresas en la actualidad, y en dónde las empresas de menor tamaño tienen ventaja al poder cambiar de forma más ágil en favor de sus propios requerimientos:

“Deben existir una mezcla entre las estructuras organizativas verticales y horizontales (o planas), esto para poder tener una buena perspectiva del proyecto, una visión end-to-end, pero muy plana tampoco es muy favorable, es como cuando se dice que todos los extremos son malos, ya que si están también muy cerca del árbol no terminas por ver el bosque completo. En resumen, los directivos deben también aprender a bajar y estar más presentes, ya que ese es el mal de las estructuras muy verticales” – Entrevistado 1

5.1.6.4.4.3 Estrategia de Transformación Digital

Frente a los resultados obtenidos en los que se manifiesta el grado de importancia de los siguientes puntos en cuanto las consideraciones para la creación de una estrategia de Transformación Digital, nos encontramos con las siguientes valoraciones [Q11]:

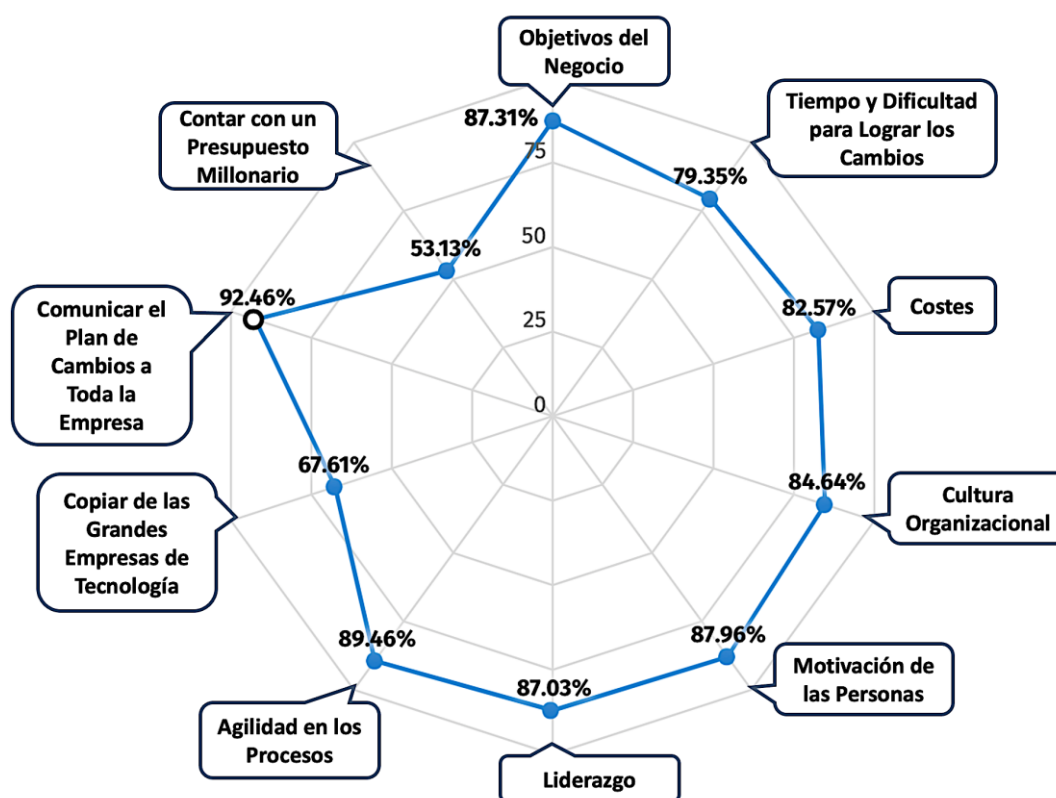


Ilustración 44: Puntos de Importancia para Estrategia de Transformación Digital

Si bien el gráfico habla por sí sólo, y la mayoría de los resultados está bastante bien conseguido en términos de importancia para un plan o estrategia sobre un proceso de transformación digital, nos enfocaremos en detallar algunos puntos que destacan:

Liderando el ranking de importancia se encuentra una de las piezas claves, y es la **comunicación** o “**comunicar el plan de cambios a toda la empresa**” con un **92.46%**, lo que deja bastante claro el papel que debe cumplir la comunicación y es así de esencial en todos los aspectos de la vida, tanto profesional como personal, pero es muchas veces pasado por alto o visto como algo fácil de lograr porque es obvio que se debe comunicar ¿no?... Bueno, en la obviedad está el problema.

En cuanto a “**Copiar de las grandes empresas de tecnología**” (67.61%), creo que es un pensamiento común, pero la verdad es que si bien puedes usar algunos de sus lineamientos, copiar sus estrategias es un error, ya que como hemos estudiado y revisado con expertos, cada empresa es diferente y debe ser tratada con respecto a sus propios problemas a resolver y objetivos por cumplir. Si bien su porcentaje de importancia no está tan mal o alto, es conveniente tener esto en consideración.

“**Contar con un presupuesto millonario**” (53.13%), este punto se consultó para entender la reacción frente a él, ya que es de conocimiento general el que un proceso de transformación digital siempre debe ser a una escala gigantesca y por lo mismo para optimizar los procesos de una empresa con tecnología siempre debes considerar un presupuesto bastante elevado, pero existen soluciones en el mercado que potencian bastante a una empresa, y muchos de ellos están disponibles a costos menores o asumibles para una empresa de cualquier tamaño, de modo de ir fijándose objetivos cumplibles e ir avanzando desde ahí. Transformación continua es mejor que detenerse en el tiempo.

5.1.6.4.4.3.1 Contraste con Entrevistas

El patrón por asociación aquí va de la mano con la **comunicación** como punto destacable, y la importancia de **mantener a las personas motivadas e integradas**, lo que se ve potenciado por el **liderazgo** y que termina habilitado por la **cultura organizativa**.

5.1.6.4.4.3.4 Quienes Integran un Proceso de Transformación Digital

Los resultados muestran diferentes opiniones respecto de quienes deberían formar parte de los procesos de disrupción digital, pero hay una clara mayoría que entiende que se debe integrar a toda la empresa dentro de la estrategia de cambio. [Q13]

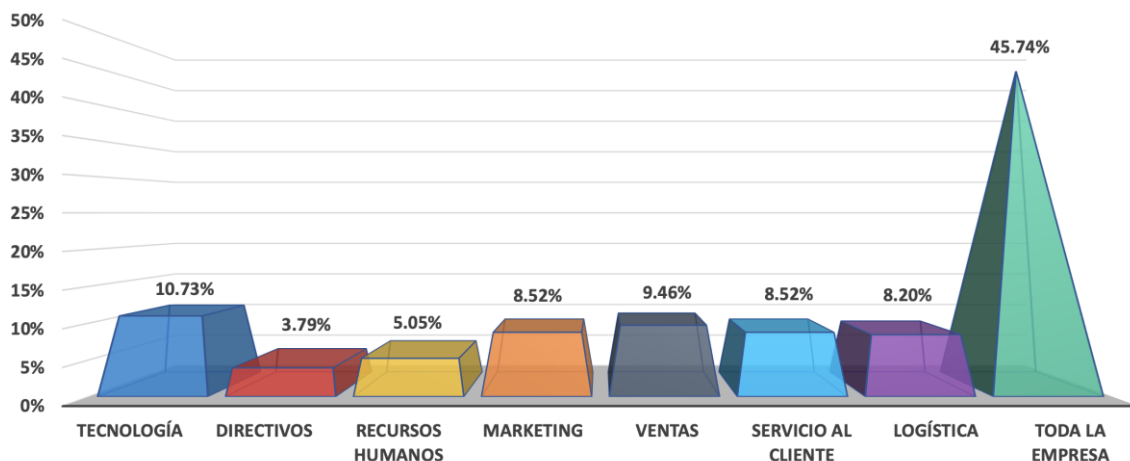


Ilustración 45: Transformación Digital - Quienes Integran el Proceso - Empresa vs Áreas

Independiente de los **favoritismos por las áreas de Tecnología y Ventas**, y dejando para el final de la lista a los **Directivos con tan sólo un 3.79% de representación** (lo que no deja de sorprender), la tendencia es a dejar de pensar en silos y a trabajar de forma integrada, entre más áreas en conjunto logren trabajar en estos procesos de digitalización mejor, y claro está la solución es incorporar a toda la empresa.

Sólo hay que mencionar que los Directivos de todas las áreas si o si deben ser parte del proceso, es necesario dejar esto claro, ya que entre más involucrados estén mejor se podrá llevar a cabo el proceso de cambio, entender sus problemas y lograr luz verde para solucionarlos cuanto antes. De esta forma la idea es trabajar todos alineados hacia los objetivos sin dejar a nadie fuera y apuntar a la mejora del día a día de cada una de las personas que conforman la empresa, optimizando los procesos.

5.1.6.4.4.3.4.1 Contraste con Entrevistas

Sobre este último punto destacado, además podemos encontrar una forma de conectarlo con los resultados de las entrevistas, donde se conversó sobre la situación

experimentada en el proyecto, y las respuestas en torno a las estructuras de la empresa giraron alrededor de los problemas experimentados al tener directivos poco alineados con el proceso de cambio o muy distantes para quienes experimentaban los cambios y avances en las formas de trabajar potenciados por la tecnología.

Cabe destacar que los directivos de una u otra forma siempre están involucrados, pero el sentimiento de lejanía o que siempre estén fuera de alcance para la gran mayoría, los hace ver como poco comprometidos con los objetivos y por lo tanto termina desmotivando a las personas, pudiendo impactar negativamente en el proyecto.

“La estructura organizativa por lo general fue bastante vertical y lejana con las cabezas de la organización, y me hubiese gustado que fuese más cercana para sentirte más parte de la organización y no sólo un número más” – Entrevistado 3

“Para mí la estructura organizacional horizontal es la mejor, somos todos pares, y así podemos avanzar mejor a nivel de proyecto al menos. Incluso a nivel gerencial, entre más cercanos estén menos errores se cometen al estar más informados de lo que se hace y de revisar si se siguen los enfoques correctos hacia los objetivos del negocio, de lo contrario se pueden llegar a transformar incluso en cuellos de botella al no estar lo suficientemente cerca para saber bien cuando apurar algo o cuando saber delegar o incluso simplemente dar su ok para avanzar” – Entrevistado 4

Se debe tener en cuenta que no por esto es necesario una estructura completamente plana, pero si es muy recomendable que los directivos se muestren cercanos e involucrados, ya que es parte fundamental para generar una cultura organizacional más propensa a estar motivada y colaborar sintiendo propios los objetivos empresariales.

5.1.6.4.4.3.5 Como Deben Ser los Equipos de Trabajo para la Transformación Digital

Los resultados muestran una clara tendencia a que los equipos deben ser conformados por distintos puntos de vista los cuales puedan agregar valor a la forma de realizar las actividades diarias y por consecuencia a la forma de lograr los objetivos. [Q14]

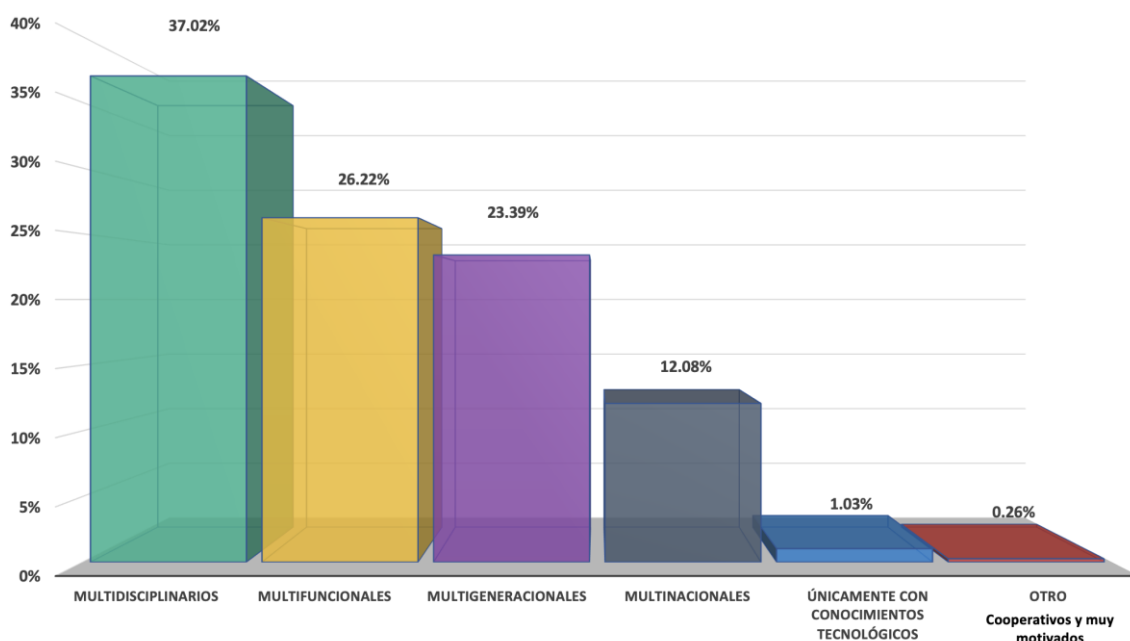


Ilustración 46: Transformación Digital - Quienes Conforman los Equipos

Sólo 4 respuestas (1.03%) apuntan al excluyente “únicamente con conocimientos tecnológicos”, que es un error de apreciación común, aunque al parecer no tan común entre los sujetos encuestados.

Por otro lado existe 1 respuesta que no conforme sólo con las opciones entregadas, agrega dentro de su lista de características que deben poseer los equipos, adicional a los multi proporcionados y que también seleccionó, el hecho de que deben ser también **“cooperativos y muy motivados”**.

5.1.6.4.4.3.5.1 Contraste con Entrevistas

De igual forma, la tendencia es clara en las respuestas, y es que en la experiencia también se destaca que todos los puntos de vista pueden aportar valor para conformar un equipo de trabajo o incluso una cultura organizacional de alto rendimiento, y deben

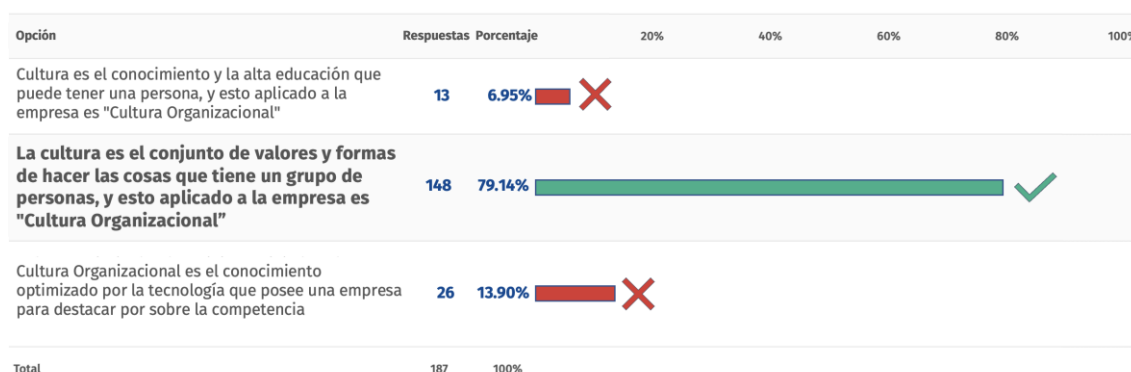
ser lideradas de forma incluyente para motivar a que todos agreguen ese valor distintivo que sólo ellos pueden lograr y captar estos como beneficios para la iniciativa de transformación digital en favor de conseguir los objetivos de la mejor forma posible y un cambio en la mentalidad que entregue compromiso y alineación hacia el cambio.

“Las personas y sus mentalidades pueden ser tanto un habilitador para el proceso como un bloqueante” – Entrevistado 3

“Sobre todo en equipos como el nuestro, tan diverso culturalmente, siempre teníamos cosas que nos diferenciaban, por lo que el cómo se trabajo sirvió para compenetrarnos más rápido y acelerar lo que teníamos para aportar de modo que llego a enriquecer nuestro trabajo” – Entrevistado 5

5.1.6.4.3.6 Cultura Organizacional

Las respuestas a esta pregunta nos aclaran el panorama de que **aún existe una necesidad de formación** respecto de estos procesos y sus factores claves para que llegue a ser realmente comprendido por todos, ya que al menos entender que es o cuales son los valores de la cultura organizacional en la que estas inmerso, puede ser todo un diferenciador tanto en el aspecto profesional como personal, y claro está, no puedes trabajar la cultura de tu empresa sin saber primero que es. [Q15]



Independiente de que la gran mayoría responde correctamente a la definición de cultura organizacional, aún quedan muchas respuestas equivocadas o que mal interpretan el concepto, el cual muchas veces es bastante utilizado sin saber realmente de lo que se está hablando, por lo tanto difícilmente se podrá mejorar.

Todos tenemos valores aprendidos e internalizados, por lo tanto todos pertenecemos o tenemos rasgos de al menos una cultura o grupo que nos influencia, esto no tiene necesariamente relación con la alta educación o con la tecnología.

Si realmente queremos mejorar, debemos comenzar por entender las bases de manera de poder alinear nuestra cultura organizacional hacia los objetivos que se desean lograr, y obtener así un poderoso catalizador capaz de alinear y ayudar a sortear obstáculos en el camino hacia la transformación digital empresarial.

5.1.6.4.4.3.6.1 Contraste con Entrevistas

Quienes experimentan estos procesos de cambio en donde se ha trabajado la cultura para lograr los objetivos, no olvidan fácilmente los beneficios que esto trae tanto para el equipo de trabajo como para el proyecto. ([Ver análisis de cultura organizacional y transformación digital](#))

5.1.6.4.4.3.7 Tipo de Dirección que Mejor Potencia la Transformación Digital

Como ya hemos analizado en los diferentes [tipos o estilos de liderazgo](#), existen tantas formas diferentes de dirigir como iniciativas, problemas y objetivos, lo que hace a cada situación totalmente diferente y se debe tratar como tal, de igual forma podemos visualizar cual es la tendencia preferida para estos cambios para entender cómo abordar nuestras estrategia teniendo en cuenta lo que las personas prefieren en base a sus experiencias plasmadas en las respuestas obtenidas.

La siguiente gráfica nos ilustra esta tendencia, donde independiente del estilo, queda identificado el **liderazgo sobre una jefatura tradicional, como un potenciador esencial en las iniciativas empresariales**, el tiempo pasa, y así como todo, las generaciones cambian y por lo tanto también las formas de hacer las cosas que se le atribuyen al como dirigir correctamente las iniciativas y que terminan por reconocer a un líder, el cual no está necesariamente en la alta dirección. [Q16]

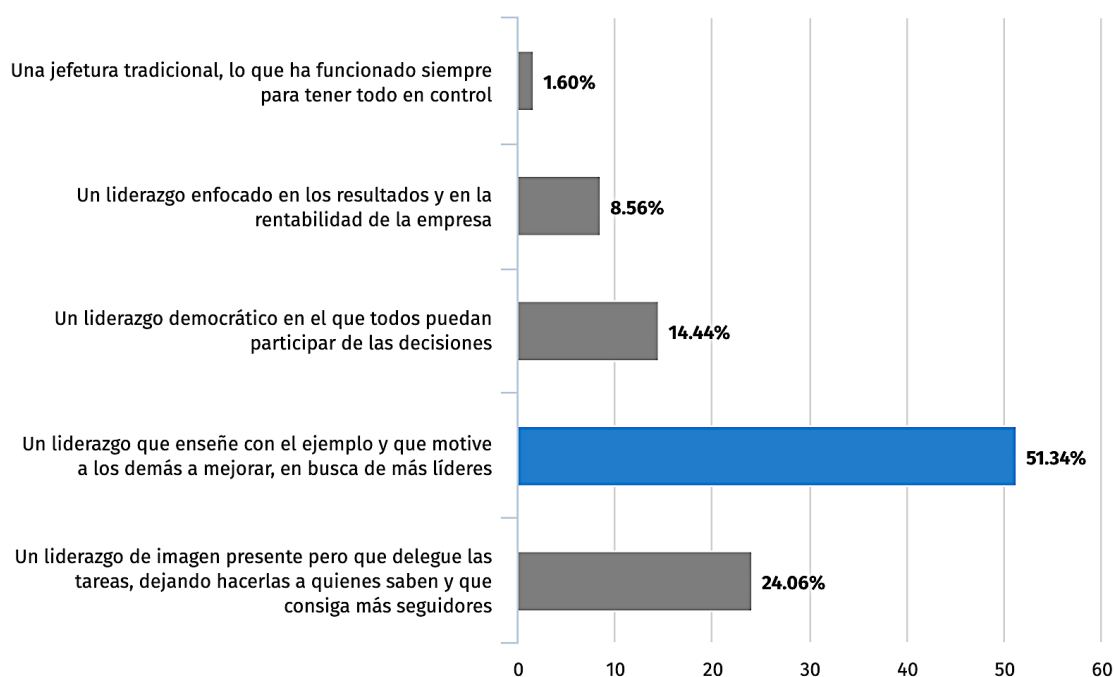


Ilustración 47: Formas de Dirección para la Transformación Digital

El **liderazgo transformacional** tras esa mayoría, con un **51.34%** de valoración, es elegido como el más apto para los procesos de cambio empresarial, y es sin duda uno de los que trae mejores resultados, pero claro esta no el único, ya que dependerá de cada situación, y a medida que avanza el tiempo o se hacen conocidos los estudios al respecto, aparecen nuevas formas de liderazgo, o estilos que van obteniendo popularidad (sean recientes o no), y que pueden adecuarse bastante bien a los nuevos desafíos y requerimientos del mercado, como es el caso del **“liderazgo innovador”**, que contempla mejoras en las maneras de dirigir personas en base a las **buenas prácticas del transformacional** (y otros) + **colaboración**, por ejemplo.

5.1.6.4.4.3.7.1 Contraste con Entrevistas

El patrón de relación con las entrevistas es bastante distintivo, y lo hemos revisado en detalle en toda una categoría sobre **Liderazgo**, y en como este **puede potenciar tanto a los equipos de trabajo como a la cultura organizacional** en favor de lograr los objetivos en tiempo y forma, agregando valor e integrando personas en el camino. ([Ver categoría de Liderazgo analizado desde las entrevistas](#))

5.1.6.4.4.3.8 Pandemia y Transformación Digital

Los efectos de la pandemia y sus impactos en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos, son ya parte de todos nosotros, por lo que es interesante lo que nos muestran los resultados de la encuesta al preguntar que piensan sobre el rol de la transformación digital y la recuperación económica o incluso el teletrabajo. [Q17]

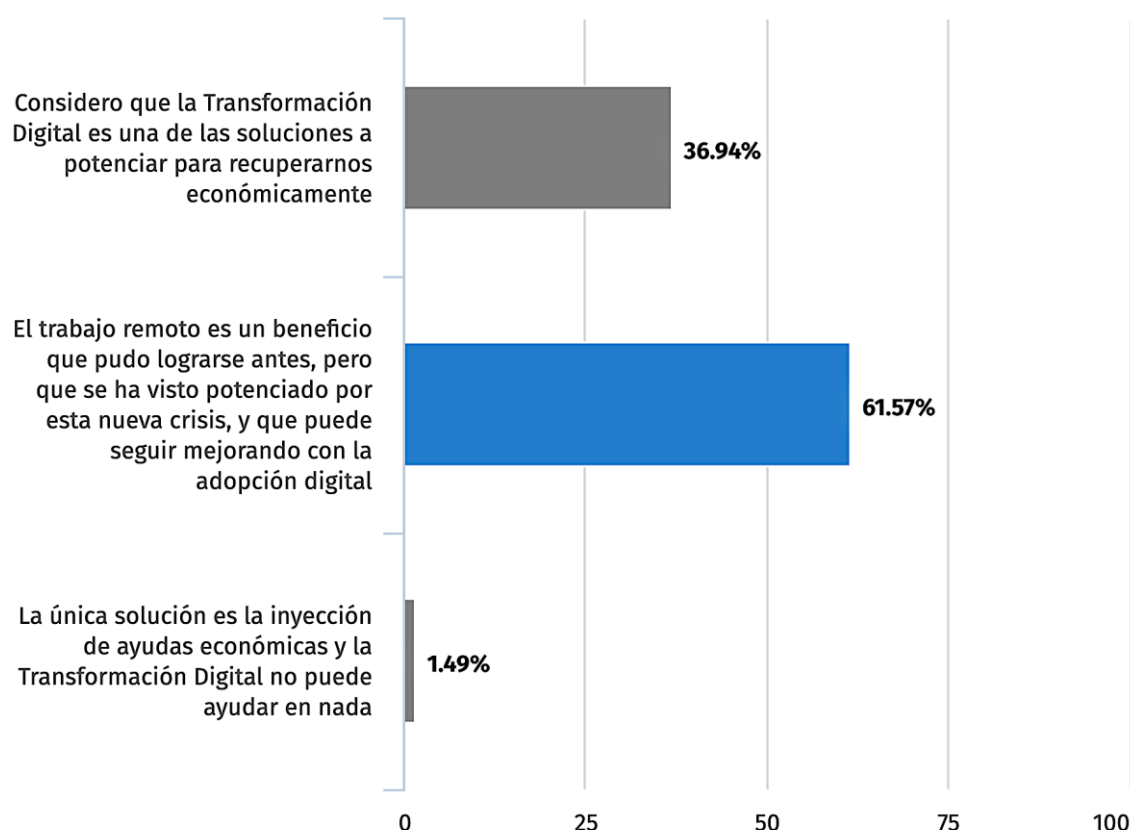


Ilustración 48: Pandemia vs Transformación Digital

Sólo una pequeña minoría (1.49%) piensa que la transformación digital no tiene un rol fundamental en la recuperación económica o en los beneficios que esta puede traer para las formas de trabajar de las personas y para las empresas, por lo que se considera de mejor forma ese **36.94%** que sí la considera como una opción para ayudarnos a recuperar el camino pre-pandémico y mejorar.

Lo que no tiene discusión es que el trabajo remoto es un beneficio y se pudo lograr antes, y así lo respalda el **61.57%** de las respuestas de la encuesta, y está claro que las empresas se han quedado atrás en este ámbito y sólo ahora que se vieron obligadas por

su propia sobrevivencia, decidieron optar por esta solución, que hasta algunas de las empresas o sectores más conservadores ha ayudado a llegar incluso a mejorar su productividad.

5.1.6.4.4.3.8.1 Contraste con Entrevistas

Como todo, esto se debe poner en perspectiva, ya que lamentablemente no todos pueden optar a trabajar de forma remota, pero de seguro si más empresas se transformaran digitalmente, muchos más podrían optar a este beneficio, entre otras mejoras en sus procesos. Aunque no todo es posible remotamente, y también trae consigo nuevas dificultades que tendremos que saber afrontar.

“La pandemia demostró que se pudo lograr antes, y ahora que ya no tuvieron opción, se potenciaron muchas cosas como el trabajo remoto, y la producción subió, y toda esa gente no va a querer volver al viejo modelo” – Entrevistado 2

“El hecho de no tener a la persona de forma presencial afecta, ya que no puedes observar tanto. Ahora si bien el trabajo remoto ya se venía dando hace un tiempo, la pandemia desde el lado positivo ha potenciado esto como un beneficio para quienes pueden utilizarlo, y esto generacionalmente hablando, lamentablemente no se pudo dar antes, pero ahora que se vieron forzados se dieron cuenta que traía más beneficios de los que creían y que la producción incluso subió” – Entrevistado 1

“Con la pandemia nos dimos cuenta de que trabajando remoto podíamos a esas alturas ya incluso trabajar mejor, ser más productivos. Aún hay muchas cosas que se están mejorando al respecto, ya que también tiene sus desventajas para quienes no tienen como trabajar cómodamente desde casa. Aun así, si pudiera mejorar algo del proyecto sería haber habilitado el trabajo remoto para más personas, ya que era necesario y siempre se pudo lograr” – Entrevistado 3

6. CONCLUSIONES

Desde las primeras páginas de esta investigación se cuestionan tanto la orientación como el uso ligero y frecuente del concepto de transformación digital, ya que siendo una de las tendencias que prácticamente renombraron nuestra era debido a los grandes impactos que ha traído el uso de tecnología en el mundo empresarial y la sociedad en general, se termina ilustrando una **ventaja competitiva que es idealizada por todos pero comprendida por pocos**, sólo por aquellos que pueden costear la experimentación hasta conseguirla, lo que es un trabajo realizado por esos early adopters que hoy llegan a ser líderes digitales empresariales, que han ayudado a madurar el proceso de cambio hacia el rediseño de los modelos de negocio, compartiendo finalmente con claridad más resultados que conocimientos.

Y es debido a que los factores claves de este proceso disruptivo por lo general se pierden en la obviedad de su nombre, no logrando ver más allá de su componente tecnológico, que la investigación ha trabajado fuertemente los aportes [teóricos](#) para **deconstruir el proceso en un esfuerzo para acercar el conocimiento**, y que pueda estar **disponible para todos los interesados**, presentando resultados observados de la exploración de la realidad y un análisis en profundidad de los datos siguiendo una **estrategia que pone en continuo contraste la teoría con la práctica**, desde una perspectiva dual que usa la experiencia y conocimientos de los mundos de **tecnología y empresas**, cumpliendo así con los [objetivos planteados](#). Se ha conseguido, un acercamiento en la brecha entre estas perspectivas para lograr que tanto los enfoques de technology push (empuje desde tecnología) como customer pull (arrastre del cliente) [colaboren en una visión conjunta](#) de principio a fin para lograr el éxito de la estrategia de transformación digital y sus procesos de cambio empresarial.

Al enfocarse en sus componentes menos estudiados o comunicados, se logran obtener resultados relevantes sobre la importancia de las personas en la transformación digital, detallando **que es realmente el concepto, identificando sus factores claves** y analizándolos desde una perspectiva diferente, que demuestra **la importancia de la cultura organizacional** como habilitador y **al liderazgo como el agente potenciador** del cambio, completando así de igual forma los [objetivos específicos de esta investigación](#).

Se entiende que esta **información puede ser clave para las PYMEs y la reactivación económica** producto de la pandemia y la actual crisis sanitaria, tanto así como sus posibles futuros impactos en la economía, donde el **transformarse digitalmente puede ser una poderosa capacidad para las empresas** que otorga la oportunidad de adquirir una ventaja competitiva y los beneficios de **transformarse culturalmente para ser una empresa digital, preparada y sostenible**.

Se ha podido señalar como **la disrupción digital no es sólo una iniciativa tecnológica**, ni es competencia exclusiva sólo de un área, sino que más bien es una decisión que debe ser abordada integrando a toda la empresa, al tratarse de un proyecto de cambio holístico de los modelos de negocio empresarial y la optimización de sus procesos. Desde el punto de vista empresarial, se ha **revisado la [estrategia](#) que mantiene una empresa global con casos de éxito**, de forma de poder considerar esta información como lineamientos útiles de entender por las empresas de manera de tener guías de acción que adecuar a cada situación que hace única a su empresa.

La [metodología](#) del caso de estudio orientado a la práctica permitió **unir los puntos y encontrar patrones** a través de estrategias de investigación cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (encuestas), para acercar la brecha de conocimientos, al obtener resultados desde la experiencia de expertos profesionales contrastados con estadísticas de la población objetivo, que entregaron ideas claras sobre **la importancia de las habilidades duras y blandas (en equilibrio)**, y no sólo centrarse en los conocimientos técnicos por tratarse de un proceso de cambio hacia la digitalización o que involucra tecnología, ya que las personas y la cultura pueden llegar a ser grandes bloqueantes de no ser integrados en la estrategia o correctamente liderados hacia los objetivos.

“La transformación digital fracasa cuando dejas de lado a las personas” (Observatorio RH, 2021), lo que además ha quedado rotundamente reflejado en los resultados obtenidos por el estudio, tanto desde las entrevistas como en las encuestas. En la parte cualitativa de la investigación **los profesionales hicieron saber cuán importante fue el liderazgo así como su impacto sobre la cultura para conseguir grandes éxitos en el proyecto de transformación digital**. Por su parte, desde las encuestas, se ha medido la

cercanía al conocimiento, donde se ha logrado destacar aspectos tan esenciales como las **preferencias por estilos de liderazgo**, las tendencias en la valoración de la **composición de equipos y los beneficios del proceso**, e incluso los **efectos que ha traído la pandemia** en la forma en que nos comunicamos, trabajamos y nos relacionamos, entre otros.

Se ha hecho patente además la **falta de formación existente** en conceptos claves como cultura organizacional, y predisposiciones en temas de resistencia al cambio que pueden ser mejorados con la correcta comunicación y educación de los conceptos y factores claves involucrados en el proceso. Lo que fue además asociado con un contraste de resultados entre estrategias de investigación, reconociendo patrones y anti-patrones en las conductas, experiencias y valoraciones realizadas por los sujetos, otorgando una perspectiva adicional de lo investigado que permite un mayor entendimiento.

Todo lo demostrado anteriormente, permite validar la hipótesis planteada, dónde los resultados obtenidos reflejan que **es el liderazgo quien estratégicamente logra potenciar la cultura** para configurar la mentalidad correcta y crear equipos de alto rendimiento que colaboran en favor de lograr el éxito y la obtención de los objetivos **de las iniciativas de transformación digital empresarial**.

La humanización de la digitalización es tan importante como la tecnología misma, ya que para que una empresa logre usar tecnologías digitales para optimizar sus procesos, primero se deben entender sus conceptos y factores claves para gestionar los miedos y la resistencia al cambio, ya que siguen siendo las personas el recurso más importante de las empresas, y quienes logran o bloquean los cambios, por lo que las estrategias deben incluir a la cultura organizacional como catalizador y medio para transformarse en una empresa digital. Donde la empresa debe permitirse entender también que el automatizar y optimizar procesos no está relacionado con dejar de necesitar a su personal, si no que le permite ampliar su modelo de negocios pudiendo abarcar ahora más y mejores oportunidades, llegar a más clientes y ofrecer una experiencia enriquecida, motivando a las personas en la empresa a agregar ese valor que sólo ellos pueden entregar, y **generando un círculo virtuoso o espiral de crecimiento (win-win)**.

Por lo tanto, **es necesaria una transformación cultural para la empresa digital**, lo que al hacer énfasis en el liderazgo correcto, servirá de potenciador para hacer sostenible el proceso continuo de cambio, y lograr activar estas iniciativas como una capacidad dentro de la empresa.

Finalmente, si no fuese suficiente con los resultados y expresiones enmarcadas desde las entrevistas para aclarar que los **egos profesionales potenciados con la obviedad son nuestros peores enemigos**, y por el contrario la **comunicación y colaboración nuestros mejores aliados** para el éxito de los procesos de cambio organizacional, ya que la **tecnología no es el centro de la transformación digital y es necesario abordar sus factores claves**, puedo complementar además, que con el conocimiento adquirido en el mundo de tecnología ampliado por las ciencias empresariales entregadas por el MBA, se logra crear una visión extendida sobre los procesos de cambio y las estrategias empresariales, pudiendo concluir que después de todo este camino profesional experimentado tanto en Chile como en España, **las empresas suelen cometer los mismos errores al enfrentarse a éstos procesos de disrupción digital**, y los niveles alcanzados no son muy lejanos unos de otros, lo que se entiende por los altos índices de globalización actuales. Aun estando equidistantemente muy lejanos de contemplar de igual forma todos estos componentes importantes dentro de sus estrategias, podemos concluir que las empresas que pretenden implementar procesos de transformación digital **no generan una obsesión por lo que es realmente el centro de la organización** y por consiguiente también de la transformación digital, **las personas**.

7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los aportes de la investigación están orientados a combatir la incertidumbre y desconocimiento aún existentes sobre la transformación digital, limitándose al estudio de los conceptos o componentes menos comúnmente analizados en profundidad, generando patrones y conocimientos que ayuden a obtener claridad sobre los factores claves y sus impactos sobre el proceso, y no pretende ser una investigación más, enfocada en todas las herramientas tecnológicas existentes, de las cuales puede llegar a ser incluso más fácil investigar debido a su amplia información y disponibilidad. Por el contrario su objetivo es indagar y aportar con diferentes perspectivas igual de importantes, que pueden ser foco de cambios y mejoras en estos procesos de cambio.

Desde aquí es posible avanzar con la creación o investigación de un framework y metodología de trabajo que mejor adapte los factores claves aquí identificados, y que agilice la adopción de la digitalización de las empresas, teniendo claro que esto es un trabajo con un esfuerzo necesario no menor, y conlleva investigación en terreno con diferentes empresas a contrastar para obtener un aplicable en forma de paso a paso y por etapas, motivado por modelos de madurez y casuísticas de uso que tengan en consideración variables y tendencias empresariales para la generación de un modelo y no una receta, ya que cada empresa es única.

Se recomienda hacer estudios longitudinales y/o comparativos que ayuden a discernir sobre buenas prácticas y evalúen su aplicación acorde a cada situación, sirviendo de lineamientos a las empresas dependiendo de sus diferentes situaciones de forma de potenciarse y beneficiarse acorde a su posición actual, con estrategias base para las exigencias de los diferentes entornos y mercados.

Los resultados de la **encuesta online** no pretenden ser con finalidades de exacta representatividad de la población, sino más bien un esfuerzo adicional para indagar en la posible tendencia que pueda existir e intentar visualizar la cercanía al conocimiento de la población en general lo que sirve de contraste con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a profesionales expertos y experimentados en procesos de transformación digital, con el objetivo de entregar una línea de integración de los datos

al compararlos y entender cuan cercano o lejano se está con lo que se piensa o conoce de transformación digital, con lo que realmente se da en la práctica, lo que es más difícil de encontrar en la teoría y que puede entregar ilustraciones importantes para la correcta comprensión de todo lo que conlleva y lo que no, el camino de cambio empresarial. Por lo mismo, no es extrapolable a la población puesto que no se han seguido criterios de segmentación para el cálculo de la muestra en base al margen de error y nivel de confianza, incluso pudiendo hacerlo para poder ser específico a cierta población, ya que los números de respuesta obtenidos en la encuesta alcanzan a ser representativos para cierta muestra o población objetivo segmentada, pero todo lo relacionado con tecnología en la actualidad no sigue los mismos patrones de desarrollo, y su globalidad actual sobre todo en este tipo de procesos y/o conceptos, dónde limitarlo a una población específica por geografía, a modo general, no entrega resultados muy distintos a simplemente no limitarlo por este factor (con excepciones), pero es bastante más representativo hoy en día en tecnología segmentar por generación, sector y otros que si fueron abordados dentro de la población objetivo de la encuesta y que luego sirvieron de filtro y codificación en su interpretación de los datos.

Por lo que se recomienda dentro de las líneas futuras de investigación, el realizar encuestas que incluyan metodologías mixtas de muestreo y alcance de población objetivo, como las de bola de nieve o cadena a con alcance global, que puede ser complementada por un panel de terceros para reducir el sesgo en la muestra al mismo tiempo que se conserva la aleatoriedad y lograr una representatividad que permita generar reportes e indicadores de evolución. Las encuestas deberían incorporar además mejoras en el idioma para lograr llegar a más personas y alcanzar la globalidad necesaria, pudiendo así entregar índices tanto de cercanía al conocimiento como de adopción de los factores claves en los procesos de transformación digital, con los beneficios que esto puede traer para las personas y empresas de todos los tamaños.

Por otro lado, de igual forma se pueden seguir líneas futuras que apunten hacia la especialización, desarrollando estudios más específicos por cada concepto de manera de obtener información detallada y actualizada, que nos ayude a entender sus

dimensiones y poder concluir por cada uno de ellos en detalle, para luego unir los puntos en base a los descubrimientos y concentrar los resultados. Esto permite crear modelos por capacidades empresariales que contemplen finalmente los factores claves y sus niveles de madurez de forma de generar mapas de calor y visualización de la posición en la que se encuentra la empresa respecto del roadmap de transformación digital que se considere en la estrategia de cambio, con una visión holística un poco más ilustrada para no perder de vista los avances o como potenciar cada una de las falencias con las herramientas tecnológicas o el talento humano que agregue el valor requerido.

Como hemos mencionado en el estudio, un proyecto de transformación digital debe ser sostenible en el tiempo, de manera de que pueda continuar incluso bajo circunstancias donde los expertos salen de la empresa, por lo que además se puede utilizar esta investigación como base para vincular los factores claves con la profundización en temas de dirección del conocimiento, atracción del personal altamente cualificado, habilitar la correcta búsqueda de roles profesionales con habilidades duras y blandas, y retención de talentos, que enfoquen a la empresa por el camino hacia la organización inteligente.

Finalmente pero para nada menos importante, la sostenibilidad, en otro de sus sentidos destacados, también se puede abordar en conjunto con la transformación digital en una misma estrategia de cambio de toda la empresa, que incluya la **Adopción Digital y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** en paralelo y fuertemente enlazados, ya que comparten componentes dentro de sus metas y acciones, y [como hemos estudiado](#), las grandes empresas ya los contemplan dentro de sus estrategias empresariales, y por lo demás es lo que se pronostica y espera que se vuelva una tendencia cada vez mayor, por lo que lo hace una excelente línea de investigación futura.

“Sustainability and DX. By 2022, the majority of companies will realize greater value by combining digital and sustainability, giving rise to **digitally-driven and sustainably-enabled projects as the de-facto standard.” (IDC, 2020)**

8. BIBLIOGRAFÍA

- A. Serrano-Cumplido, P. A.-E. (08 de 06 de 2020). *COVID-19. La historia se repite y seguimos tropezando con la misma piedra*. Obtenido de Elsevier: <https://www.elsevier.es/es-revista-medicina-familia-semergen-40-articulo-covid-19-la-historia-se-repite-S1138359320302008>
- Accenture. (09 de 03 de 2015). *Accenture Named a Leader in Business-to-Business Global Commerce Service Provider Report by Independent Research Firm*. Obtenido de Accenture: <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-named-a-leader-in-business-to-business-global-commerce-service-provider-report-by-independent-research-firm.htm>
- Accenture. (13 de 12 de 2017). *Everything You Need to Know About Accenture's Structure*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/gb-en/blogs/blogs-know-about-accenture-structure>
- Accenture. (08 de 02 de 2019). *An AI governance approach to support innovation*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/ai-governance-support-innovation>
- Accenture. (2019). *Comprometidos con el Negocio Responsable y con la Sostenibilidad. España. Ejercicio 2019*. Obtenido de Accenture: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-118/Accenture-Resumen-Ejecutivo.pdf
- Accenture. (02 de 08 de 2019). *How to stop AI from reinforcing biases*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/stop-ai-reinforcing-biases>
- Accenture. (2019). *Responsables con el Medioambiente*. Obtenido de Accenture: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-116/Accenture-Responsables-Medioambiente-ACC.pdf
- Accenture. (31 de 03 de 2020). *Cambio de canal: priorizando el e-commerce*. Obtenido de <https://www.accenture.com/es-es/about/company/coronavirus-digital-commerce-impact>
- Accenture. (23 de 03 de 2020). *COVID-19: La agilidad en la toma de decisiones ayudará a sobrevivir a los operadores turísticos*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/es-es/insights/travel/coronavirus-fast-decisions>

- Accenture. (11 de 2020). *El Futuro en el Aire: Superar la incertidumbre en la nueva era de los viajes*. Obtenido de Accenture: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-140/Accenture-Brochure-El-Futuro.pdf
- Accenture. (21 de 12 de 2020). *El Reto de la Empatía*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/cl-es/insights/interactive/fjord-trends-empathy-challenge>
- Accenture. (13 de 11 de 2020). *Mentorship: It's about winning together*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/sg-en/blogs/blogs-careers/mentorship-its-about-winning-together>
- Accenture. (12 de 10 de 2020). *Mentorship: Where age doesn't matter*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/sg-en/blogs/blogs-careers/mentorship-where-age-doesnt-matter>
- Accenture. (11 de 04 de 2020). *People + Work Connect: Una plataforma de analytics impulsada por Accenture para facilitar la búsqueda de empleo*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/es-es/about/company/people-work-connect>
- Accenture Strategy. (2021). *Fueling Recovery: The opportunity to rebuild business and help society through fiscal support*. PoV, Accenture, Strategy. Obtenido de <https://www.accenture.com/us-en/about/company/form-fueling-recovery>
- Aldunate, A. (18 de 04 de 2007). *"Gestión del Conocimiento y Cultura Organizacional"*. Ensayo Analítico. Obtenido de Psicología: <http://psicologiactual.blogspot.com/2007/04/gestin-del-conocimiento-y-cultura.html>
- Álvarez, P. (28 de 03 de 2018). *Qué tipo de líder promueve la innovación*. Obtenido de Cinco Días: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/27/fortunas/1522171147_486597.html
- Álvarez, R. (18 de 12 de 2020). *Transformación digital inteligente, una necesidad en la nueva normalidad*. Obtenido de Capgemini: <https://www.capgemini.com/co-es/2020/12/transformacion-digital-inteligente-una-necesidad-en-la-nueva-normalidad/>

- Anthony, S., & Schwartz, E. (08 de 03 de 2017). *What the Best Transformational Leaders Do*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/05/what-the-best-transformational-leaders-do>
- apd. (16 de Diciembre de 2019). *5 beneficios del aprendizaje experiencial entre directivos o cómo lograr un liderazgo de éxito*. Obtenido de apd: <https://www.apd.es/beneficios-aprendizaje-experiencial-lograr-liderazgo-exito/>
- Bajer, J. (2017). Digital transformation needs the human touch. *STRATEGIC HR REVIEW*, 91-92.
- Baldwin, R. (13 de 03 de 2020). *13 March 2020*. Obtenido de Vox EU: <https://voxeu.org/article/how-should-we-think-about-containing-covid-19-economic-crisis>
- BBVA. (23 de 11 de 2020). *Clasificación de Empresas por Tamaño*. Obtenido de bbva.es: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano.html>
- BOE. (18 de 03 de 2020). Obtenido de Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/17/8>
- BOE. (23 de 09 de 2020). *Real Decreto-ley 28/2020: Trabajo a Distancia*. Obtenido de BOE: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28/con>
- BOE. (18 de 03 de 2020). *Real Decreto-ley 8/2020: Medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19*. Obtenido de BOE: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/17/8/con>
- Bova, T. (18 de 09 de 2018). How do you manage people from five generations in the workplace? *Sarder TV: Author Talks*. (K. Chetry, Entrevistador)
- Brusati, I. (06 de 2017). *Digital Transformation: The Misunderstanding*. Obtenido de isabellabrusati.com: <https://www.isabellabrusati.com/digital-transformation-misunderstanding/>
- Business Insider. (01 de 03 de 2021). *11 gráficos impactantes que muestran cómo el coronavirus ha golpeado la economía española*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/11-graficos-como-coronavirus-ha-golpeado-economia-espanola-815863>

- Cambridge Dictionary. (s.f.). *Cambridge Dictionary*. Obtenido de dictionary.cambridge.org:
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/infodemic>
- Cambridge Dictionary. (s.f.). *Meaning of transformation*. Obtenido de dictionary.cambridge.org:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/transformation>
- Carnes, R. (09 de 02 de 2021). *Your Digital Transformation... Technology Push... or Customer Pull?* Obtenido de linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-technology-push-customer-pull-ray-carnes/>
- Cascio, J. (29 de 04 de 2020). *Facing the Age of Chaos*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Catalyst. (02 de 03 de 2021). *Generations: Demographic Trends in Population and Workforce (Quick Take)*. Obtenido de Catalyst: <https://www.catalyst.org/research/generations-demographic-trends-in-population-and-workforce/>
- Chacón, K. (27 de 08 de 2018). *¿Se puede fabricar el liderazgo innovador?* Obtenido de questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/liderazgo-innovador/>
- Chen, S. (29 de 04 de 2020). *Understanding Digital Transformation from CIO's and Senior Leaders' Perspectives*.
- Cherry, K. (04 de 03 de 2020). *Transformational Leadership: A Closer Look at the Effects of Transformational Leadership*. Obtenido de verywellmind: <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
- Chödrön, P. (2011). *Cuando todo se derrumba*. Gaia. Kindle Edition.
- Cinco Días. (12 de 04 de 2021). *Vodafone y Accenture se unen en la digitalización a través de 5G*. Obtenido de Cinco Días: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/09/companias/1617993187_631367.html
- Dans, E. (23 de 01 de 2016). *La Velocidad de la Innovación*. Obtenido de Enriquedans.com: <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2015/12/ARTICULO-DANS.pdf>

- Dans, E. (23 de 01 de 2016). *La Velocidad de la Innovación*. Obtenido de Enriquedans.com: <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2015/12/ARTICULO-DANS.pdf>
- Darwin, C. (1859). *The Origin Of Species By Means Of Natural Selection; Or The Preservation Of Favoured Races In The Struggle For Life*. England.
- Dell Technologies. (13 de 10 de 2020). *Global Pandemic Accelerates Digital Transformation According to Latest Study from Dell Technologies*. Obtenido de Dell Technologies: <https://corporate.delltechnologies.com/en-us/newsroom/announcements/detailpage.press-releases~usa~2020~10~20201013-global-pandemic-accelerates-digital-transformation-according-to-latest-study.htm#/filter-on/Country:en-us>
- Denison, & Neale. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*.
- Destino Turístico Inteligente. (30 de 04 de 2021). *Medidas imprescindibles para recuperación del sector, según Accenture*. Obtenido de Destino Turístico Inteligente: <https://www.destinosinteligentes.es/medidas-imprescindibles-recuperacion-sector-segun-accenture/>
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford, UK: Elsevier Ltd. - Science & Technology Department.
- Economía TIC. (2012). *Concepto de TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Obtenido de economiatic.com: <https://economytic.com/concepto-de-tic/>
- El Confidencial. (20 de 11 de 2020). *Accenture compra la española Arca para impulsar sus capacidades de red 5G*. Obtenido de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-11-20/accenture-compra-la-espanola-arca-para-impulsar-sus-capacidades-de-red-5g_2841411/
- El Economista America. (22 de 03 de 2021). *La pandemia hizo retroceder el PIB de Chile un 5,8% en 2020*. Obtenido de El Economista America: <https://www.eleconomistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/11118711/03/21/La-pandemia-hizo-retroceder-el-PIB-de-Chile-un-58-en-2020-.html>
- ENAE. (24 de 08 de 2012). *Ventajas e Inconvenientes de la Investigación de Mercados Online*. Obtenido de ENAE Business School: <https://www.enaes.es/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-la-investigacion-de-mercados-online#gref>

- ESADE. (03 de 2020). *El impacto de Covid-19 en la economía española y las medidas planteadas por el Gobierno [Webinar]*. Obtenido de https://www.linkedin.com/posts/esade_el-impacto-de-covid-19-en-la-econom%C3%ADa-espa%C3%B1ola-activity-6646737106158788608-8YgK
- Estilos de Liderazgo. (04 de 2021). *Liderazgo estratégico*. Obtenido de ESTILOS DE LIDERAZGO: <https://estilosdeliderazgo.org/estilos-de-liderazgo/liderazgo-estrategico/>
- Fast Company. (18 de 04 de 2020). Obtenido de The 7 most overhyped tech buzzwords (and 7 to take seriously): <https://www.fastcompany.com/90492389/the-7-most-overhyped-tech-buzzwords-and-7-to-take-seriously>
- Fern Fort University. (s.f.). Obtenido de <http://fernfortuniversity.com/term-papers/pestel/nyse4/3308-accenture-plc.php>
- Fern Fort University. (s.f.). *Accenture plc PESTEL & Environment Analysis*. Obtenido de Fern Fort University: <http://fernfortuniversity.com/term-papers/pestel/nyse4/3308-accenture-plc.php>
- Fern Fort University. (s.f.). *Accenture Porter Five Forces Analysis*. Obtenido de Fern Fort University: <http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/3308-accenture-plc.php>
- Garnica, C. H. (13 de 08 de 2017). *Características Generales de un Caso Práctico como Opción de Titulación en la Maestría en Administración*. Obtenido de Tecana American University: <https://tauniversity.org/sites/default/files/documentos/guia-para-caso-practico.pdf>
- Gartner. (s.f.). *Digital Transformation*. Obtenido de Gartner Glossary : <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>
- Gartner. (s.f.). *Digitalization*. Obtenido de Gartner Glossary: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Gartner. (s.f.). *Digitization*. Obtenido de Gartner Glossary: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>

- George, B. (30 de 04 de 2010). *The New 21st Century Leaders*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1.html>
- Gobierno de Chile. (01 de 2019). *Unidad de Estudios División de Política Comercial e Industrial. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*. Obtenido de [economia.gob.cl: https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales_resultados.pdf](https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales_resultados.pdf)
- Gobierno de España. (02 de 2021). *Cifras PYME. Datos febrero 2021. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. Obtenido de [ipyme.org: http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-febrero2021.pdf](http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-febrero2021.pdf)
- Gómez, B. (11 de 04 de 2016). *10 claves del trabajo en equipo*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/267144>
- Google Trends. (2021). Obtenido de Google Trends: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=%2Fm%2F0g5r88p>
- Haas, M., & Mortensen, M. (06 de 2016). *The Secrets of Great Teamwork*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>
- Harvard Business Review. (11 de 07 de 2018). *The Industrial Era Ended, and So Will the Digital Era*. Obtenido de HBR: <https://hbr.org/2018/07/the-industrial-era-ended-and-so-will-the-digital-era>
- Harvard Business Review. (25 de 03 de 2021). *Remote Workers Need Small Talk, Too*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/03/remote-workers-need-small-talk-too?ab=hero-main-text>
- Harvard Sociology. (s.f.). *Strategies for Qualitative Interviews*. Obtenido de Harvard Sociology: https://sociology.fas.harvard.edu/files/sociology/files/interview_strategies.pdf
- Hendricks, K., & Hendricks, G. (07 de 07 de 2020). *Operational Integrity: The Gateway to Workplace Harmony and Velocity*. Obtenido de [hendricks: https://hendricks.com/links/Operational-Integrity.pdf](https://hendricks.com/links/Operational-Integrity.pdf)
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*.

- Hofstede, G., Hofstede, G., Hofstede, G. J., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education.
- Hofstede-Insights. (s.f.). *OUR MODELS*. Obtenido de Hofstede-Insights: <https://hi.hofstede-insights.com/models>
- HR Daily Advisor. (26 de 02 de 2018). *How to Handle 5 Generations in the Workplace*. Obtenido de HR Daily Advisor: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/02/26/handle-5-generations-workplace/>
- IDC. (29 de 10 de 2020). *2021 Worldwide Digital Transformation Predictions*. Obtenido de IDC: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46967420>
- Infobae. (19 de 03 de 2020). *El gráfico que explica cómo afecta el coronavirus a la economía mundial y la reacción de los gobiernos para mitigar su impacto*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/mundo/2020/03/19/el-grafico-que-explica-como-afecta-el-coronavirus-a-la-economia-mundial-y-la-reaccion-de-los-gobiernos-para-mitigar-su-impacto>
- Isaksen, S., & Tidd, J. (2006). *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*. John Wiley & Sons Ltd.
- ISO Tools. (07 de 05 de 2015). *Cómo elaborar un plan de mejora continua*. Obtenido de ISO Tools: <https://isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>
- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations, Inc.: From Boomers to Linksters - Managing the Friction Between Generations at Work*. AMACOM.
- Jorge-Ricart, R. E. (02 de 03 de 2020). *Empresas Tecnológicas y Estados: ¿Policy o Política?* Obtenido de Real Instituto Elcano: <https://blog.realinstitutoelcano.org/empresas-tecnologicas-y-estados-policy-o-politica/>
- Kammer, T. (2021). *Servant Leaders*. Obtenido de linkedin: https://www.linkedin.com/posts/thorstenkammer-workasavisual_workasavisual-leadership-servantleadership-activity-6799308386065235968-CaHe

- Knight, R. (25 de 09 de 2014). *Managing People from 5 Generations*. Obtenido de HBR: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
- La Moncloa. (14 de 12 de 2020). *El Gobierno presenta a audiencia pública el anteproyecto de ley de Ciberseguridad 5G*. Obtenido de La Moncloa: https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2020/141220-ciberseguridad_5g.aspx
- Latin Spots. (18 de 01 de 2019). *La Tecnología es la Materia Prima de la Innovación*. Obtenido de Latin Spots: <http://www.latinspots.com/sp/noticia/carolina-coppoli-la-tecnologia-es-la-materia-prima-de-la-innovacin/49682>
- Libre Mercado. (21 de 03 de 2020). *Los primeros cálculos del coronavirus en España: recesión y 300.000 empleos menos en 4 semanas*. Obtenido de Libre Mercado: <https://www.libremercado.com/2020-03-21/recesion-economica-coronavirus-espana-1276654394>
- Lubik, S., Lim, S., & Platts, K. (30 de 01 de 2012). *Market-pull and Technology-push in Manufacturing Start-ups in Emerging Industries*. Obtenido de researchgate: https://www.researchgate.net/publication/259867744_Market-pull_and_Technology-push_in_Manufacturing_Start-ups_in_Emerging_Industries
- Management is a Journey. (26 de 12 de 2020). *Understanding and Managing the 4 Generations in the Workplace*. Obtenido de Management is a Journey: <https://managementisajourney.com/understanding-and-managing-the-4-generations-in-the-workplace/>
- March, L. (2019). *Culture Smart! - Norway*.
- Marketline. (2021). *Accenture PLC Master Company Report*.
- Martinez, J. (20 de 09 de 2020). *La conquista de nuestras vidas*. Obtenido de linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/la-conquista-de-nuestras-vidas-juan-martinez/>
- Maurer, R. (2010). *Beyond The Wall Of Resistance: Why 70% of All Changes STILL Fail—and What You Can Do About It*. Austin, Texas: Bard Press.
- Mines, J. (01 de 03 de 2018). *It's All 1s and 0s: How Computers Map the Physical World*. Obtenido de Medium.com: <https://medium.com/@jonathanmines/its-all-1s-and-0s-how-computers-map-the-physical-world-18a361fae3a5>

- MIT Sloan Management Review. (2019). *Culture 500*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/culture500/research/#big9>
- Mohammed, I. (2021). *Culture & Organisational Development*. Obtenido de LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/idrees-mohammed-17767552_thinkaboutit-culture-culturalintelligence-activity-6790979623518826497-ZnIb/
- Morela Hernandez, J. K. (12 de 04 de 2021). *Why Good Leaders Fail*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-good-leaders-fail/>
- Normas APA. (23 de 04 de 2017). *Cómo funciona la entrevista cualitativa*. Obtenido de Normas APA: <https://normasapa.net/entrevista-cualitativa/>
- Observatorio RH. (26 de 04 de 2021). *ORH Futuro. La transformación digital fracasa cuando dejas de lado a las personas*. Obtenido de Observatorio RH: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/orh-futuro-transformacion-digital-fracasa-lado-personas.html>
- OCU. (05 de 07 de 2021). Obtenido de Adiós a pajitas, bastoncillos y artículos de un solo uso: <https://www.ocu.org/consumo-familia/derechos-consumidor/noticias/directiva-contra-plastico-un-solo-uso>
- OECD. (1 de 12 de 2020). *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 2*. Obtenido de OECD: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/39a88ab1-en/index.html?itemId=/content/publication/39a88ab1-en>
- Open Access Government. (20 de 01 de 2019). *2020 workforce will be dominated by millennials*. Obtenido de Open Access Government: <https://www.openaccessgovernment.org/2020-workforce-will-be-dominated-by-millennials/55775/>
- Osherove, R. (2017). *ELASTIC LEADERSHIP: GROWING SELF-ORGANIZING TEAMS*.
- Overlack, B. (25 de 04 de 2021). *Here's how an error culture can become a success factor*. Obtenido de Innovation Origins: <https://innovationorigins.com/en/heres-how-an-error-culture-can-become-a-success-factor/>
- Parlamento Europeo. (27 de 03 de 2019). *Los plásticos de un solo uso, prohibidos a partir de 2021*. Obtenido de Parlamento Europeo: <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press->

room/20190321IPR32111/los-plasticos-de-un-solo-uso-prohibidos-a-partir-de-2021

Paychex. (26 de 07 de 2019). *How to Manage the 5 Generations in the Workplace*.

Obtenido de Paychex: <https://www.paychex.com/articles/human-resources/how-to-manage-multiple-generations-in-the-workplace>

Perkins, P., & Smith, C. (2020). *The Day Before Digital Transformation: Unlocking digital transformation for business leaders*.

Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). *Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua*. Obtenido de 3 Ciencias: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Prosci. (2020). *The History and Future of Change Management*. Obtenido de prosci.com: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-history-and-future>

Purdue Global. (20 de 07 de 2020). *Generational Differences in the Workplace [Infographic]*. Obtenido de Purdue Global: <https://www.purdueglobal.edu/education-partnerships/generational-workforce-differences-infographic/>

Rada, V. D. (31 de 05 de 2011). *Ventajas e inconvenientes de la encuesta*. Obtenido de Universidad Pública de Navarra. Departamento de Sociología: https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862v97n1/papers_a2012v97n1p193.pdf

RAE. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de RAE.es: <https://dle.rae.es/anal%C3%B3gico>

red.es. (10 de 04 de 2017). *Ciudades e Islas Inteligentes: Plan Nacional de Ciudades Inteligentes*. Obtenido de red.es: <https://www.red.es/redes/es/que-hacemos/ciudades-inteligentes/plan-nacional-de-ciudades-inteligentes>

Regenbig Group. (20 de 10 de 2020). *Buzzwords*. Obtenido de regenbig.es: <https://www.regenbig.es/buzzwords-palabras-o-expresiones-de-moda-que-inundan-las-conversaciones-de-negocios/>

Ron Zemke, C. R. (2013). *Generations at Work Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*.

Roylab Stats. (s.f.). *Roylab Stats Looking Data With Ease*. Obtenido de Roylab Stats Youtube Channel: <https://www.youtube.com/c/RoylabStats/about>

- RRHH Digital. (22 de 08 de 2020). *Nueva normalidad: cambios en los modelos de equipo para hacer frente a la digitalización*. Obtenido de RRHH Digital: http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/143126/Nueva-normalidad-cambios-en-los-modelos-de-equipo-para-hacer-frente-a-la-digitalizacion?target=_self
- Sheehans. (21 de 05 de 2019). *Spaces That Work – Across Generations*. Obtenido de Sheehans: <https://www.sheehansoffice.com/spaces-that-work-across-generations/>
- Sinek, S. (10 de 09 de 2016). *When we tell people to do their jobs, we get workers. When we trust people to get the job done, we get leaders*. Obtenido de linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/when-we-tell-people-do-jobs-get-workers-trust-job-done-simon-sinek%2F/?trackingId=Aqk6c8oVkkQEPIZWM%2BAKmg%3D%3D>
- Skills You Need. (23 de 02 de 2017). *The 10 Principles of Listening*. Obtenido de Skills You Need: <https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-principles.html>
- Skywell Software. (23 de 10 de 2018). *BUSINESS PROCESS AUTOMATION: MODERN APPROACHES AND EXAMPLES*. Obtenido de Skywell Software: <https://skywell.software/blog/business-process-automation-modern-approaches-and-examples/>
- Statista. (31 de 12 de 2016). *Employment worldwide by 2020, by generation*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>
- Statista. (27 de 06 de 2020). *COVID-19: los 25 países con menor incremento del PIB previsto para 2020 Publicado por Rosa Fernández, 27 jun. 2020 El impacto negativo del brote del coronavirus SARS-CoV-2 en la economía global es algo que organizaciones como el Fondo Monetario Internaci*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1110862/covid-19-los-25-paises-con-menor-crecimiento-del-pib/>
- Team Stage. (01 de 11 de 2020). *16+ Millennials in the Workplace Statistics for 2021*. Obtenido de Team Stage: <https://teamstage.io/millennials-in-the-workplace-statistics/>

- The CQ Model. (2018). *Cultural Intelligence (CQ). Def. The measurable capability to work effectively in multicultural contexts*. Obtenido de The CQ Model: <http://www.thecqmodel.com>
- The Hendricks Institute. (01 de 2004). *Four Pillars of Integrity*. Obtenido de hendricks: <https://hendricks.com/links/Four-Pillars-of-Integrity.pdf>
- Time. (11 de 03 de 2020). *WHO Coronavirus Pandemic Declaration*. Obtenido de Time: <https://time.com/5791661/who-coronavirus-pandemic-declaration/>
- Tómasdóttir, H. (02 de 2019). The Crisis of Leadership and a New Way Forward. (B. Freedman, Entrevistador) Obtenido de https://www.ted.com/talks/halla_tomasdottir_and_bryn_freedman_the_crisis_of_leadership_and_a_new_way_forward
- Towers-Clark, C. (29 de 04 de 2021). *Accenture: 'Future-Ready' Companies Twice As Efficient, Three Times As Profitable*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/charlestowersclark/2021/04/29/accenture-future-ready-companies-twice-as-efficient-three-times-as-profitable/?sh=44dc47f23724>
- Trocel, H. (23 de 02 de 2021). *Estudios: Accenture identifica los riesgos de seguridad de la Inteligencia Artificial*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-accenture-identifica-los-riesgos-de-seguridad-de-la-inteligencia-artificial/>
- Vault. (2021). *Best Consulting Firms in Each Practice Area*. Obtenido de Vault Rankings: <https://www.vault.com/best-companies-to-work-for/consulting/best-firms-in-each-practice-area/it-strategy-consulting>
- Vida Profesional. (26 de 10 de 2018). *La Confianza Personal y la Empresa*. Obtenido de Vida Profesional: <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/la-confianza-personal-y-la-empresa.aspx>
- VUCA-World. (s.f.). *LEADERSHIP SKILLS & STRATEGIES*. Obtenido de VUCA World: <https://www.vuca-world.org/>
- Weinstein, B. (03 de 08 de 2011). *How Five Generations Can Effectively Work Together*. Obtenido de Reliable Plant: <https://www.reliableplant.com/Read/26581/Five-generations-work-together>

Westreicher, G. (29 de 10 de 2020). *Integridad*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/integridad.html>

Zenger, J., & Folkman, J. (05 de 02 de 2019). *The 3 Elements of Trust*. Obtenido de Harvard Business Review: https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=hbr

9. ANEXOS

A continuación, se presentan apéndices o anexos relevantes para la investigación y que están directamente relacionados con el entendimiento en detalle del estudio realizado.

9.1 Guion de Entrevistas Personales

El presente guion o script, representa la línea guía para la ejecución de las entrevistas cualitativas personales que se ejecutan de forma alineada con la estrategia abordada para la realización del estudio. Siguiendo algunos lineamientos de “Strategies for Qualitative Interviews” (Harvard Sociology) para obtener datos en profundidad a través de este instrumento de interacción, teniendo en cuenta que se busca explorar y que en la práctica muchas veces las preguntas se adaptan a las respuestas que se vayan obteniendo desde los participantes, al ser una entrevista en profundidad y semiestructurada, se obtienen datos sin omitir aspectos importantes pero detallando la experiencia de cada entrevistado, adaptándose en forma y orden según su avance.

9.1.1 Procedimiento

El procedimiento es la sugerencia guía para cada paso que compone el guion o script de la entrevista clasificada en etapas que nos agrupan su progreso para que pueda ser ligeramente moderado hacia los objetivos. No son pasos o preguntas para ser leídos ni seguidos como regla, sino para dar contexto tanto al moderador/entrevistador como a la propia investigación.

9.1.1.1 Etapa 1: Preparación

Guía inicial con ideas a presentar al entrevistado, que son importantes de dejar puntualizadas para preparar el ambiente hacia la entrevista.

9.1.1.1.1 Paso 0: Antes de empezar

Los primeros segundos de la grabación de la video llamada se utilizan para obtener el consentimiento en video de que la entrevista será grabada para su estudio en detalle a posteriori, y que no tiene finalidad extra alguna que la educativa. Por lo demás, la ley de protección de datos de carácter personal garantiza el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

9.1.1.1.2 Paso 1: Agradecimientos que motiven la participación consciente

Primero que todo, muchas gracias por tu tiempo y por detenerte a ayudar, déjame comentarte de que estás aquí hoy gracias a la importancia de tu trabajo, tu experiencia y como no decirlo, nuestra gran historia juntos, ya que esta investigación pretende usar los datos que nos puedas entregar para agregar valor en el proceso de transformación digital e ir en ayuda de las personas y empresas de todos los tamaños que no tienen fácil acceso a esta información y menos explicada desde hechos reales y experiencias de profesionales expertos en el área en favor de entregar un real entendimiento de lo que significa en la práctica, por lo que esto no es más que la culminación de años de trabajo en esta materia, para poder continuar luego sobre una base sólida y validada tanto desde la perspectiva de tecnología como de empresas.

Gracias por tu tiempo.

9.1.1.2 Etapa 2: El entrevistado

Lineamientos e ideas para recolectar datos para formar el perfil del entrevistado.

9.1.1.2.1 Paso 1: Conociendo a la persona y su carrera profesional

Como bien sabes estamos hoy aquí para investigar en profundidad, y creo que la mejor forma de romper el hielo es comenzando por que nos cuentes con tus propias palabras quién eres (los matices profesionales y personales son válidos para entender más al entrevistado), en términos generales, cuéntanos un poco de tu **historia y carrera profesional hasta el momento**. (luego nos enfocaremos en detalle en la experiencia del caso en particular)

Datos del perfil:

1. Años de experiencia
2. Roles desempeñados
3. Área o estructura empresarial (a la que perteneció durante el caso)

9.1.1.3 Etapa 3: Puesta en común

Contextualización del caso, los puntos a abordar y la forma, con el objetivo de situar al entrevistado en el punto de la historia donde ocurrieron los hechos y eliminar dudas respecto del método.

9.1.1.3.1 Paso 1: Introducción al caso de estudio

- Antes de comenzar vamos a asegurarnos que estamos en la misma página, y démonos unos minutos para recordar la historia, nos aportará bastante.
- Ha pasado un tiempo, pero no lo suficiente para no poder rememorar sus detalles más importantes, vivencias tanto buenas como malas, todo nos sirve, un conflicto trae consigo una resolución, por lo que, al estar investigando un caso de éxito, esos detalles también cuentan.

9.1.1.3.2 Paso 2: Resumir el caso y objeto de estudio

- Introducir y comentar en detalle el caso de estudio para abrir la conversación ya inmersos cada vez más en este contexto. Opcionalmente se puede leer el [caso de estudio](#), y a partir de ahí ir por los detalles, conversar, e ir en retrospectiva a refrescar toda la historia.
- Explicar que los detalles técnicos se han simplificado en orden de conservar el foco sobre los factores y componentes [claves del proceso](#).

9.1.1.3.3 Paso 3: Aclarar

Una vez se confirma el pleno involucramiento del entrevistado al haber refrescado las situaciones y se hayan activado todos los recuerdos que ellos hayan internalizado en su experiencia en este proceso, es necesario aclarar ciertos puntos:

1. Debes considerar que aquí tu eres la persona importante, yo soy sólo el entrevistador que intentará obtener datos desde el experto y moderar ligeramente esta entrevista para apuntar hacia sus objetivos.

2. No existen respuestas erróneas, y tus datos personales no serán publicados, estás aquí para ayudar y se agradece, es tu experiencia la que agrega valor.
3. Lo más importante, sé tú misma/o, ya que debemos recordar que de una forma u otra esto es un caso de éxito, y ahora puede seguir aportando valor, pero posiblemente en adelante a las personas y empresas de todos los tamaños, lo que en estos momentos es importante, ser protagonistas de quienes quieren formar equipo para ayudar a mejorar y no guardarse el conocimiento que a otros también puede aportar.
4. Finalmente, ¿tienes alguna pregunta o duda sobre lo comentado hasta aquí?

9.1.1.4 Etapa 4: Preguntas iniciales del caso

Preguntas que nos abran paso hacia la historia y nos describan el proyecto y su contexto desde la perspectiva del entrevistado.

9.1.1.4.1 Paso 1: Enfoque general del caso

- a) Primero que todo, y luego de haber revisado en conjunto el caso de estudio, ¿crees que la experiencia vivida fue un proyecto de “transformación digital”?, independiente de como se le llamó en su momento.
- b) ¿Cómo fue tu experiencia?, cuéntenos en términos generales.

En base a esto, pueden derivar preguntas como:

1. ¿cómo llegaste a ser parte de este proyecto?, y ¿cuál fue tu rol?
2. ¿Cómo era la estructura de equipos?, ¿quiénes formaron parte de tu equipo, y que roles cumplieron?
3. ¿Qué otros roles existían en el proyecto?, ¿Cuáles faltaron?
4. Cuéntenos un poco sobre el clima laboral que se vivía en el proyecto
5. ¿Consideras que el proyecto fue un caso de éxito?

9.1.1.5 Etapa 5: Preguntas específicas del caso

Enfoque detallado hacia el caso de estudio.

Entremos ya en materia del caso de estudio en particular y como se relaciona con algunos conceptos, siempre desde la experiencia y el análisis en retrospectiva:

9.1.1.5.1 Paso 1: Transformación Digital

Deconstruir el concepto en base a la experiencia:

1. Cuéntanos como definirías el concepto Transformación Digital. ¿Cuáles son sus puntos o factores más importantes?, ¿crees que es un proceso donde el enfoque deba ser sólo en la tecnología?
2. ¿Qué áreas de la empresa y del cliente formaron parte de este proceso?, ¿Cuáles consideras que faltó que se involucraran?
3. ¿Cuáles eran los roles más destacados en el proyecto? (Desarrollador, Arquitecto, Analista, Líder, Directivo, etc.), ¿Cuáles nombrarías dentro de los menos destacados?, ¿te ha faltado algún rol en el proyecto?
4. Cuéntanos sobre la resistencia al cambio, ¿cuál fue la tendencia en el proyecto?, (¿existió el miedo al cambio por parte de la empresa/proyecto/personas?)
5. Independiente del trabajo que tú y el equipo pudieron desempeñar en el proyecto, ¿cuál fue o crees tú que fue la estrategia de transformación digital o cambio que se implementó?, ¿qué se comunicó al respecto o te lograste enterar?
6. Luego de lo vivido, ¿Cuáles fueron los grandes beneficios que trajo este proyecto?, ¿se te entregó algún feedback al respecto?
7. ¿Cómo crees que se viviría el mismo proyecto, pero situado en plena pandemia?

9.1.1.5.2 Paso 2: Cultura Organizacional

La importancia y efecto de los valores empresariales y el comportamiento de las personas:

1. En tus propias palabras, ¿cómo describirías el concepto de cultura organizacional?
2. ¿Qué características de la cultura que se vivía en el proyecto destacarías o consideras que marcaron la experiencia?

3. Con respecto al equipo de Accenture, de constitución bastante diversa (un equipo multi disciplinario/funcional/generacional/nacional y que además tenía personas desde diferentes áreas de su estructura organizacional):
 - a) ¿Qué nos puedes contar sobre el equipo y sus características?, ¿cómo agregó valor al proyecto?
 - b) ¿Qué formas de trabajo destacarías del equipo?, ¿es esta una tendencia común dentro de los equipos de trabajo y los diferentes proyectos?
 - i. ¿Consideras estos factores como bloqueantes o habilitadores para el proyecto?
4. Antes me mencionaste sobre otros roles (fuera del equipo), retomando un poco desde ahí: ¿Qué piensas sobre “agilidad”, y como se vivió en este proceso?, ¿Qué piensas sobre las frases o modismos técnicos (buzzwords) tan usados?
5. ¿Cómo era la colaboración y comunicación entre equipos?
6. ¿Qué valores o características hicieron falta en el proyecto?

9.1.1.5.3 Paso 3: Liderazgo

Vamos de lo más general hasta lo más específico (en caso de que estos puntos no hayan sido incluidos por las respuestas de los entrevistados en el punto anterior), y ahora ya revisando las influencias, decisiones y otras formas en las que se guió el desarrollo del proyecto:

- a) Ya hablamos del proyecto como un conjunto, ahora enfoquémonos un poco en las personas:
 1. ¿Cuáles fueron las grandes influencias?, ¿Qué cosas destacarías que generaron un cambio? (actitudes, personas, formas, etc.)
 2. ¿Cómo se trabajó la motivación?
 - i. ¿Cuáles fueron los potenciadores que más hicieron destacar al equipo?
 3. ¿Te sentiste parte integral del equipo y del proceso?, ¿Cómo fue abordada la integración y diversidad?
 4. ¿Qué problemas fueron los que más destacaron, y cómo los solucionaron?

5. ¿Existió algún plan o todo fue caos?, ¿cuáles fueron los enfoques para las soluciones?
 - i. Estrategia de equipo / rutina
 - ii. Plan de carrera o mejora continua
 - iii. Colaboración
6. ¿Qué valores o formas de hacer las cosas eran las buscadas y promovidas por los líderes?, ¿qué se transmitió al respecto?
7. ¿Cómo describirías el liderazgo en el equipo?, ¿Qué generó este tipo de liderazgo?

b) Ahora un poco de adentro hacia afuera, en cuanto al equipo y su aporte hacia el proyecto:

1. Según como se fue dando todo, ¿cómo impactaron al proyecto la forma en que fue liderado el equipo?
2. Los miembros del equipo ¿tuvieron la oportunidad o lograron tomar iniciativas por ellos mismos? (liderar y desarrollar responsabilidades tanto para el equipo como para los demás, en beneficio del proyecto)
3. ¿Existió algún tipo de reconocimiento para el equipo o sus miembros?

9.1.1.6 Etapa 6: Finalizando en lo alto

9.1.1.6.1 Paso 1: Las preguntas difíciles

Uniendo los puntos conversados hasta aquí, y analizando en retrospectiva:

1. ¿Cuáles consideras como las principales barreras para la transformación digital?
2. Me gustaría saber tu opinión en cuanto a las estructuras verticales u horizontales dentro de la empresa, ¿tienes alguna tendencia favorita?, ¿Cuál sería la correcta para una mentalidad digital?
3. ¿Cómo crees que es la distancia al poder en esta experiencia?, ¿puede mejorar? (la dirección de proyectos es desde “el olimpo” o cercana)
4. Si tuvieras que elegir los puntos claves que son parte de la estrategia de transformación digital de una empresa, ¿cuáles elegirías? (tecnología, personas, cultura, procesos, experiencia de usuario, liderazgo, etc.) ¿Qué es lo que realmente mueve y agrega valor en la transformación digital?

5. Tras la pandemia, ¿cómo te ha impactado?, ¿han cambiado tus puntos de vista?, paradigmas como las nuevas formas de trabajar (trabajo remoto) ¿se pudo haber logrado antes?
6. **Y finalmente pero no menos importante:** Si hubieses podido o te hubiesen dado el poder necesario y privilegio de hacer cambios, ¿qué cosas hubieses hecho diferente?, ¿qué cosas volverías a hacer igual?

9.1.1.6.2 Paso 2: Alineamiento y mensajes finales

Hemos revisado una importante parte de las experiencias que se viven dentro de un proyecto de gran escala y cómo estas experiencias se relacionan con el proceso de la transformación digital empresarial.

Nuevamente muchas gracias por tu tiempo y ayuda con la investigación, intentaré dar el mejor uso posible a los datos recolectados hoy esperando que esta información pueda aportar a mejorar la adopción de estos procesos de cambio por parte de las empresas de todos los tamaños, sin olvidarnos de las PYMEs, que además de ser claves en la reactivación económica hoy en día, no tienen fácil acceso a información basada en estas experiencias.

9.2 Codificación - Matriz de Relación entre Categorías y Análisis de Respuestas

A continuación se presentan todas las categorías trabajadas, las cuales agrupan las respuestas de las entrevistas, que han sido entregadas por los 5 profesionales experimentados en procesos de transformación digital, y sobre las cuales se trabajó el proceso de codificación para la obtención de las respuestas buscadas por el presente estudio.

Categorías con respuestas abordadas en análisis de entrevistas:

1. **Categoría 1:** ¿Qué es realmente “Transformación Digital”?
2. **Categoría 2:** ¿Qué tiene que ver realmente la cultura con la transformación digital?
3. **Categoría 3:** Liderazgo - El alcance de sus acciones

Otras categorías:

4. El efecto pandemia sobre la transformación digital
5. Estructuras Organizativas
6. Gestión del Cambio vs Resistencia al cambio
7. Metodologías Ágiles

Categoría 1: ¿Qué es realmente “Transformación Digital”?

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
La transformación digital tiene que ver con una trayectoria, una experiencia, algo que tienes que vivir porque sino no puedes decir que logramos hacer un cambio significativo para la empresa y sus modelos de negocio	Cambiar las formas de trabajar, optimizando los procesos, disminuyendo los costos al largo o mediano plazo, mejorando los tiempos. Todo un proceso de cambio.	Transformación digital es un cambio completo de empresa, tanto de nuevas tecnologías, metodologías o formas de hacer las cosas, mejorar sus funcionalidades y disminuir los tiempos de respuesta.	Es totalmente un proceso de cambio, donde debido a sus alcances y dinámicas para lograrlos, no sólo cambian las tecnologías para la empresa, si no que cambian y mejoran también las personas y las formas de hacer las cosas.	Son cambios ambiciosos de transformación empresarial donde se respira aire de cambio, y se utiliza la tecnología para mejorar procesos dentro de una empresa, no sólo centrándonos en los datos o la tecnología para tratarlos, sino que también en los procesos y en un cambio de mentalidad, en la forma en la que se maneja la empresa.
Tiene que ver tanto con los procesos y la metodología, como con la forma de usar las tecnologías	Una de las cosas más importantes en transformación digital es el liderazgo, es así como se logra finalmente la transformación, porque muchas fallan no por falta de conocimiento técnico, si no que por falta de líderes.	Es necesario que todos los que toman decisiones sobre el proceso a cambiar estén muy en conocimiento de las funcionalidades por completo ya que de lo contrario se generan impactos por no estar completamente informados, o retrabajos, retrasos y desmotivaciones por incluso la falta de comunicación o solicitud de colaboración a quien si pueden tener ese conocimiento, hacerlos partícipes.	Transformación digital es un nombre engañoso ya que uno lo tiende a asociar a tecnología, pero en palabras más simples es modernizarse, la tecnología te servirá como herramienta, pero si no entiendes tus procesos, puede que termines trabajando con los mismos problemas pero con otra tecnología. Hay muchos factores que considerar, no es sólo usar tecnología.	Es importante que cambiemos la mentalidad con la cual enfrentamos un proceso de transformación digital, a no enfocar estas estrategias en el tiempo sino más bien en los objetivos, a cuidar cuales son realmente los puntos claves a transformar y a cuidar las etapas en las que se enfrentan que cambios.
Debe haber una intención de cambio y se debe querer hacer las cosas de forma diferente		Es fundamental conocer el mercado, que es lo que se viene, hacia donde quiere apuntar y que es lo que quiero mejorar.	Para mí el principal factor o incluso barrera de la transformación digital son las personas, la tecnología es fácil y se consiguen personas que sepan tecnología mucho más fácil que personas que sepan trabajar con un alto rendimiento o enfocados en lo importante por sí solos. Son las personas las que hacen la diferencia, y las que finalmente habilitan o bloquean el proceso de cambio.	

Tecnología no es el protagonista de la transformación digital, el foco debe estar en como las personas interactúan con tus procesos y los canales digitales de la empresa. Hay un cambio generacional y hoy en día la forma de atraer a la gente es desde los medios digitales.		Entender que no sólo es tecnología y aprender a valorar la parte humana, ya que de no liderar correctamente la transformación digital a través de los cambios necesarios, no te encontrarás al final con los resultados esperados.		
Los factores clave que encaminan la Transformación Digital tienen que ver con la capacidad humana, así como todo en tecnología, el foco debe ser en las personas, ya que el factor tecnología de una u otra forma se va a dar igual sin tanto problema, pero al menos no será una bloqueante tan grande como pueden llegar a ser las personas.		La estrategia debe considerar qué se debe atacar en qué etapa del proyecto, no sólo por la urgencia si no por la lógica requerida para estructurar el cambio con bases sólidas. A veces por ceder a las presiones del negocio se saca un producto incompleto por falta de otras piezas previas necesarias para completar la funcionalidad de una forma optimizada, por lo que terminas teniendo el resultado final erróneo.		
Es un proceso que la empresa debe pensar estratégicamente desde una perspectiva interna para entender que se está haciendo bien y que se debe mejorar con miras a sus propios objetivos, observando la competencia pero derribando sus propios silos para poder trabajar de una forma más ágil pero que se adecue a sus propias necesidades		A nosotros se nos comunicó parte de la estrategia de cambio, por nuestra labor, pero aun así esto cambio varias veces mientras avanzaba el proyecto, y ahí la comunicación no supo llegar a todas las personas. Generando muchas falencias en la toma de decisiones, retrasos y otros impactos.		
Debes tener la experiencia para entender que necesitas, y hacer los cambios que requieras para empoderar un dominio o capacidad, si ves que tu equipo puede funcionar mejor con una estructura o un rol diferente, debes hacer estos cambios, esta adecuación es importante.				

Categoría 2: ¿Qué tiene que ver realmente la cultura con la transformación digital?

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Muchas veces en la ausencia de una cultura organizacional apta o con una mentalidad correcta para enfrentar un proceso de transformación digital, puedes trabajar las formas de hacer las cosas de tu equipo y al lograr que el equipo agregue valor y muestre su trabajo, lo convertirá en un equipo líder y referente, que demuestre que se suma al proceso y que está abierto a colaborar con todos quienes quieran sumarse también.	Son los valores que gobiernan en una empresa, o bien en un proyecto, e incluso de parte de un equipo, que fue finalmente como nosotros lo trabajamos y logramos no sólo destacar por esto sino que también colaborar con el resto.	Las personas y sus mentalidades pueden ser tanto un habilitador para el proceso como un bloqueante.	Los valores culturales como la colaboración y el compartir el conocimiento hicieron toda la diferencia en nuestro proyecto, y trascienden hasta hoy en día, con esto crecimos como profesionales y como personas. Es algo que lo cambia todo.	Son los hábitos y valores que se fomentan ya sea por parte de la empresa o incluso por parte del equipo para lograr de la mejor forma posible sus tareas y lo que se espera para cumplir los objetivos. Ya que sobre todo en equipos como el nuestro, tan diverso culturalmente, siempre teníamos cosas que nos diferenciaban, por lo que el cómo se trabajo sirvió para compenetrarnos más rápido y acelerar lo que teníamos para aportar de modo que llego a enriquecer nuestro trabajo.
Trabajar la cultura organizacional hacia una cultura colaborativa es lo que venimos haciendo hace mucho tiempo, y es claramente lo que ha generados los mejores resultados debido al cambio de mentalidad que proporciona, haciendo participe a todos las áreas y ojalá a toda la empresa. Esto además afecta desde el factor motivacional y potencia nuevas y mejores formas de trabajar, todos bajo el mismo equipo y hacia los objetivos de la empresa		Las formas de trabajar y hacer las cosas son las que dejan marca en las personas, yo ahora me lo llevo como algo aprendido, por ejemplo el hecho de sentirte integrado, escuchado, y ser invitado a colaborar, además de cuán importante pueden ser las habilidades blandas en tecnología.	El trabajo que se hizo en la cultura o formas de trabajo del equipo y el proyecto es lo que yo más destacaría, con esto se trabajó la inclusión, podíamos opinar y discutir sobre temas importantes para el proyecto, lo que nos hacía involucrarnos cada vez más, esforzarnos más, y celebrar las victorias de todos, ya que se trabajó para ello. Esto fue fundamental.	Valores como la colaboración o la constante motivación y comunicación nos ayudaron a desarrollarnos como equipo y a destacar. Incluso yo siendo el más junior, y a quien antes de que los líderes intervinieran, sólo consideraban como tester del equipo, en un momento pude sacar adelante sólo y por todo el equipo una entrega importante para el proyecto, eso jamás hubiese sido posible sin esta estrategia sobre las formas de hacer las cosas para este equipo.

<p>Son las personas las que tienen que empujar un proceso de transformación empresarial, como siempre ha sido, y con agregar el potenciador de tecnología esto no cambia, de hecho se hace aún más importante, ya que traspasar estos valores hace toda la diferencia para lograr los objetivos del proyecto.</p>			<p>Cuando nos vimos más empoderados y se nos dio la oportunidad de hacernos cargo de algunos problemas, no sólo fue un delegar tareas, si no que ahora los líderes podían hacer más cosas, al descomprimir carga de sus hombros, y era un win-win, ellos podían hacer más por el proyecto y por nosotros, y nosotros adquiriríamos poco a poco más presencia y responsabilidad, y eso se sentía muy bien, y fue diferente a cómo lo trabajaron los demás equipos, y bueno, por eso no se sintieron tan integrados o tan parte del proyecto como nosotros.</p>	
<p>Las formas de hacer las cosas, si están bien enfocadas, se deben mostrar, para generar participación desde una perspectiva motivacional, generando compromiso y de esta forma ir haciendo a todos partícipes de este proceso de transformación.</p>			<p>Gracias al trabajo estratégico que se hizo para mejorar los valores de equipo y las formas de hacer las cosas, no sólo se logró crear más líderes, si no que pasamos de ser un equipo reactivo frente a los problemas que enfrentábamos a ser incluso proactivos, debido a que podíamos ahora hacer más cosas, estar presentes en más frentes. Y eso, se vio reflejado fuertemente en el éxito del proyecto para nuestra empresa, adquiriendo cada vez más responsabilidades y teniendo más y más equipos en el mismo proyecto, eso claramente es muy bueno para la empresa consultora y para el cliente.</p>	

Categoría 3: Liderazgo - El alcance de sus acciones

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
El liderazgo debe estar cruzado con la experiencia, porque muchas cosas que se dicen que se hacen de cierta forma, en la práctica son inviables	Lo que más destacaría del equipo es el liderazgo, es lo que más importancia tuvo, porque con los líderes todo fluía y se solucionaba como equipo, todo funcionaba. Eso nos quedó muy marcado.	Los líderes de cada dominio y equipo hicieron notar la gran diferencia que puede generar al trabajar tanto con habilidades duras como blandas, y la diferencia fue bastante notoria entre los distintos equipos, ya que aun con la gran competencia que había, los equipos que más destacaban eran los que promovían la colaboración.	Parte importante del liderazgo es saber defender el trabajo de su equipo, saber presentarlo y comunicarlo, y para eso debe tener tanto habilidades técnicas como blandas. Antes de que se hicieran cargo de esto los líderes del equipo, quienes sabían cómo comunicar, nuestra forma de llevar la gestión hacia el cliente era malísima, porque no sabían cómo mostrar el trabajo de su equipo, no sabían que hacia su equipo, de hecho nos comentaban "¿por qué no estamos haciendo las cosas igual que los demás equipos?" siendo que claramente, para todos menos para ellos, los demás equipos no estaban haciendo las cosas bien, por lo que sin saberlo, nos estaban impulsando a hacer las cosas mal. Un claro ejemplo de la importancia de tener habilidades duras y blandas para entender el desarrollo técnico y poder comunicarlo al cliente.	Para mi hubo varios roles que destacaron en el proyecto, el gerente, los arquitectos, y a nivel de cada equipo y sus impactos en el proyecto, los líderes.
El liderazgo debe ser end-to-end de manera de poder ayudar a alinear las diferentes actividades o problemáticas a resolver hacia los objetivos del proyecto o del negocio o del equipo, dependiendo del alcance de cada líder.	Yo creo que la motivación que se trabajó en el equipo fue lo mejor que nos pasó, ya que gracias a esto logramos cosas increíbles, y me sentí además muy integrada en el equipo gracias a este liderazgo. Y otra cosa que me gusto es que por mucha distinción de puestos/roles que había, los líderes jamás hicieron notar esa distinción, siempre todo fue muy de tú a tú, y eso nos ayudó a saber comunicarnos y colaborar.	Yo creo que el liderazgo hizo un gran diferencial en el manejo de los equipos, el saber cómo comunicarse, como tratar con las personas se notó desde el primer momento, y fue lo que hizo el gran cambio en el proyecto, e incluso se intentó continuar con esta filosofía de manejo de equipos y personas cuando esos líderes salieron del proyecto.	El líder de equipo tiene la oportunidad de crecer y la responsabilidad para dejar crecer a los demás, delegando de forma estratégica y una vez se hayan trabajado con quienes las tomen, para que luego puedan asumir esta responsabilidad. A mí me paso, yo crecí mucho en mi carrera, ya que nos dieron la oportunidad de crecer, hoy en día lidero equipos desde lo que se creó en este proyecto, sumando varios equipos más al mismo proyecto, por lo que ha sido todo un caso de éxito tanto para el cliente como para la empresa consultora.	La estrategia del liderazgo de impulsarnos a hablar y colaborar, incluso a darnos la posibilidad de investigar me marcaron, me hicieron sentir participe, me potenciaron a comunicarme. Esto me mantuvo bastante motivado, con ganas de ir a trabajar todos los días, ya que además nos intentábamos hacer el tiempo para conocernos, por lo que

				eso me hizo sentir bastante integrado. Conectamos bien, y más que un plan maestro fue que se intentó y se dio bien.
Para colaborar con los demás equipos de mejor forma primero debes tener a tu equipo empoderado en su dominio de acción, y una vez que lograste eso ya la colaboración se da sola	Yo fui potenciada porque mis líderes me supieron guiar, sino me pudo haber pasado igual que a los demás equipos del proyecto, donde no tenían líderes y no lograron destacar de igual forma sólo por esta carencia, ya que por lo general nadie se preocupa mucho por las habilidades blandas, donde incluso te llegas a encontrar con gente en un rol de liderazgo que simplemente no sabe hablar o comunicarse.	Un rol de los líderes también fue motivar al equipo, escucharlos tanto grupal como individualmente, ver que era lo que le importaba, para que lado quería continuar su carrera, y potenciar todo eso. Incluso se trató de hablar y trabajar las situaciones con las personas que no estaban muy acostumbradas a tratos personales, gente muy cerrada, y mejorar esta situación no sólo conversando con ellos, sino que también con cursos de habilidades blandas para cambiar este tipo de situaciones. A nivel personal esto me hizo sentir totalmente integrado y fue una muy buena experiencia.	La verdad es que si faltaron roles en el proyecto, nos hacían falta, pero los líderes supieron suplirlos todos con su forma de trabajo: Liderazgo, gestión, conserje, desarrollo, amigo. Y son cosas que te quedan, es algo que yo aprendí e intento trabajar de esa forma ahora con todos mis equipos.	Buscar el crecimiento profesional de los miembros del equipo, dar feedback, y dar a conocer a la empresa los logros de cada uno, de manera de que ningún esfuerzo se perdiera al estar presentes en el cliente y no directamente bajo la mira de la empresa consultora, lo que nos sirvió para que nos evaluarán correctamente y pudiéramos crecer.
Buscar que la siguiente generación también se puede convertir en líder. El tipo de liderazgo utilizado fue el que busca generar más líderes a través del trabajo de cada una de las personas, permitirles tomar responsabilidades, conversar, aprender de las críticas y hacer que todos los miembros de tu equipo se transformen en referentes de cada uno de sus dominios. Y esto incluso se ha visto reflejado en los progresos en sus carreras	Si a mí me preguntaban hace 10 años si alguna vez yo iba a estar liderando un equipo, mi respuesta era no. Pero luego de haber recorrido cierto camino, ya aprendes a reconocer a un líder y te vas dando cuenta que algún momento lo vas a ser, ya que esas personas son las que te van a preparar para ese momento.	Siempre hay problemas, tanto tecnológicos como interpersonales, pero se manejaron bastante bien, y es por esto por lo que el liderazgo tiene que estar presente para trabajar las cosas más allá de lo técnico, fomentar la buena comunicación y fomentar una estrategia de empoderamiento de los diferentes roles. Esto me ayudó mucho y me llevo muchas cosas que hoy en día aplico con mis demás equipos de	Micro controlar no sirve de nada en un proyecto de transformación digital, menos a gran escala, porque tienes tantas cosas que hacer y tantas cosas puedes fallar, que lo mejor que puedes hacer es trabajar a tu equipo para que de una forma u otra todos puedan llegar a ser líderes que pueden empoderarse de ciertas cosas para ayudar a abordar el proyecto, sobre todo en los momentos cuando todo se desborda.	Incluso con el caos que a veces existía en el proyecto, el liderazgo sabía llevar esto, lo controlaba y con un buen dominio de habilidades de personas, nos sabía motivar y enfocar para buscar soluciones a través de consensos y de manera que incluyera al equipo en

profesionales, ya que ahora donde vayan seguirán destacando al estar empoderados y si les ha gustado esta forma de trabajar, ahora buscarán volver a ser partícipes y miembros activos de sus nuevos equipos, incluso liderándolos.		trabajo, siempre el dialogo abierto, eso para mí es fundamental.		estos procesos, permitiéndonos aprender mucho de todo esto.
Comunicarles desde el primer momento a tu equipo que tienen que convertirse en los mejores de todo el proyecto, y con eso en mente generar una estrategia de crecimiento profesional, potenciando sus motivaciones y empoderándolos en las formas colaborativas de trabajar.	Los grandes logros que he tenido en estos años son porque mis superiores han desafiado mi capacidad, porque otro veía potencial y me motivaba de diferentes formas para superarme, han sabido encontrar la motivación justa para ayudarme. Y es porque se atrevieron a decírmelas que hoy yo también capicito gente y hoy estoy sentada haciendo lo que me gusta. (Cuenta bastante contenta)	Si pudiera o dependiera de mí, buscaría siempre a los líderes correctos para los proyectos y equipos, de manera de potenciar el trabajo y evitar problemas para que todo el proyecto tenga mejores resultados. Ya que incluso en un ambiente altamente competitivo, donde hay muchas consultoras en un mismo proyecto, cuando se fomentaba la colaboración de forma correcta, nos potenciábamos, ya que cuando nos lográbamos alinear salían cosas muy buenas.	El liderazgo generó confianza, el saber que uno se podía equivocar, pero que de igual forma aprendíamos, se nos ofreció, independientemente de que no fue fácil para los líderes conseguirlo, un ambiente en el cual podíamos cometer errores, controlados claro está, que nos ayudaron a crecer, lo que fue muy importante. Luego de eso nos fue tan bien que incluso nos promocionaron, ya que se notaba cuanto habíamos crecido y dábamos resultados.	

Otras Categorías:

El efecto pandemia sobre la transformación digital

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
El hecho de no tener a la persona de forma presencial afecta, ya que no puedes observar tanto de las personas, además del exceso de silencio que se puede dar por las reuniones online. Ahora si bien el trabajo remoto ya se venía dando hace un tiempo, la pandemia desde el lado positivo ha potenciado esto como un beneficio para quienes pueden utilizarlo, y esto generacionalmente hablando, lamentablemente no se pudo dar antes, pero ahora que se vieron forzados se dieron cuenta que traía más beneficios de los que creían y que la producción incluso subió.	La pandemia demostró que lo que bien se pudo haber logrado antes, ahora que ya no tuvieron opción, se potenciaron muchas cosas como el trabajo remoto, y la producción subió, y toda esa gente no va a querer volver al viejo modelo.	Vivir este proyecto de cero en plena pandemia hubiese sido caótico, ya que estando presencial tuvimos la oportunidad de comunicarnos más fácilmente, colaborar e incluso estar en desacuerdo más rápido. Luego de haber estado conformados no habría sido tanto problema, pero en un inicio nos hubiese afectado.	Con el estado que estaba el proyecto, y lo desafiante que era, la tensión diaria entre las diferentes culturas y toda la competitividad que existía, en pandemia, este mismo proyecto al menos en ese momento, no hubiese sido lo mismo, si bien podemos trabajar remoto por partes, no podíamos estar siempre remoto, hubiese sido muy difícil, necesitábamos ese roce, esa comunicación directa, con esto logramos alinearnos, ya luego de esto, hoy en día podemos estar 100%, y es gracias a todo este trabajo que se hizo en su momento.	En plena pandemia si hubiésemos vivido este mismo proyecto, nos hubiese costado más desarrollar la parte humana al nivel que lo logramos, pero de una u otra forma lo hubiésemos conseguido igual.
		Con la pandemia nos dimos cuenta de que trabajando remoto podíamos a esas alturas ya incluso trabajar mejor, ser más productivos. Aún hay muchas cosas que se están mejorando al respecto, ya que también tiene sus desventajas para quienes no tienen como trabajar cómodamente desde casa. Aun así, si pudiera mejorar algo del proyecto sería haber habilitado el trabajo remoto para más personas, ya que era necesario y siempre se pudo lograr.	Esta más que claro que esto del trabajo remoto se pudo haber logrado antes, no necesitábamos una pandemia para activar esto correctamente, y las empresas se han visto muy beneficiadas aún reaccionando super tarde, ya que mejoraron sus rendimientos y no compensaron a sus empleados hasta muy tarde por todo el trabajo que ahora se estaba haciendo desde casa.	Hemos aprendido con la pandemia que si bien la comunicación física ayuda mucho, no es 100% necesaria, y hay herramientas que ayudan a hacer el trabajo diario más ameno, integrar a los equipos y simular salas de trabajo digitales de muy buena forma. La pandemia obligó a cambiar esto, pero se hubiese podido lograr antes.

Estructuras Organizativas

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Las estructuras así como las responsabilidades deben estar definidos por dominios pero sin levantar silos, deben estar alineados pero deben entender sus responsabilidades para empoderarse en resolver esa necesidad		Desafiar un poco las estructuras que conformaban el proyecto, y colaborar de una manera más horizontal nos ayudó a agregar valor más rápido.	Para mí la estructura organizacional horizontal es la mejor, somos todos pares, y así podemos avanzar mejor a nivel de proyecto al menos. Incluso a nivel gerencial, entre más cercanos estén menos errores se cometen al estar más informados de lo que se hace y de revisar si se siguen los enfoques correctos hacia los objetivos del negocio, de lo contrario se pueden llegar a transformar incluso en cuellos de botella al no estar lo suficientemente cerca para saber bien cuando apurar algo o cuando saber delegar o incluso simplemente dar su ok para avanzar con algo.	Para mí, ya que la parte gerencial no me atrae mucho, preferiría que las empresas apuntaran a tener estructuras organizacionales un poco más planas, que también nos permiten desarrollarnos de otra forma, de crecer pero no necesariamente hacia arriba.
Las estructuras organizacionales no deben ser tan rígidas y deben poder adecuarse para las necesidades de cada organización, e incluso a nivel de cómo van cambiando los roles que se van o no necesitando, se deben poder adecuar según se requiera. Ver dónde necesitas que rol y no basarte tanto en las estructuras predefinidas de equipo.		La estructura organizativa por lo general fue bastante vertical y lejana con las cabezas de la organización, y me hubiese gustado que fuese más cercana para sentirte más parte de la organización y no sólo un número más.		Incluso con el éxito que traje este proyecto para la empresa consultora, las partes gerenciales se mostraron siempre muy lejanas, y creo que hubiese sido bueno que eso se hubiese trabajado distinto, pero bueno si a nuestro manager directo le llamaban el padre abandonado, es por algo. (conversándolo con muy buen humor al respecto, más como una anécdota)

Deben existir una mezcla entre las estructuras organizativas más verticales y horizontales y planas, esto para poder tener una buena perspectiva del proyecto, una visión end-to-end, pero muy plana tampoco es muy favorable, es como cuando se dice que todos los extremos son malos, ya que si están también muy cerca del árbol no terminas por ver el bosque completo. En resumen, los directivos deben también aprender a bajar y estar más presentes, ya que ese es el mal de las estructuras muy verticales.

Gestión del Cambio vs Resistencia al cambio

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
La resistencia al cambio y el miedo en general se combate con una cultura colaborativa, de esto forma incluso si un equipo está a cargo de una disciplina puntual puede retroalimentarse de otros equipos para continuar empoderándose e integrando todo el proceso completo, eliminando fricciones y mejorando en equipo, y uno de los factores claves para lograr esto es la comunicación, que es un poco mostrar, informar, acercar a la gente y hacerla participe.	La resistencia al cambio es una de las peores barreras de la transformación digital, y mi recomendación sería dejar de ser acumuladores, las cosas cambian, hay que abrir la mente y pensar diferente o vas a dejar de existir como empresa.	Las personas que estaban bien informadas de todos los cambios que se venían por este proyecto, no opuso gran resistencia. Por otro lado, siempre se vio gente que no se adaptó y se fue. Muchas veces por un tema generacional o por el discurso de "pero si esto siempre se ha hecho así", pero desde mi perspectiva estos últimos fueron los que menos hubieron, pero hubieron.	Existió miedo frente a los cambios, y al haber una alta competencia entre las diferentes consultoras, cada vez que como equipo presentábamos un cambio que podía beneficiar al proyecto completo, se intentaba no abordar, se ponían obstáculos, pero ese cambio es el que funciona en el proyecto hasta hoy en día. Así de fundamental es la gestión del cambio, ya que si no hubiésemos sabido defenderlo como equipo, hubiésemos seguido trabajando con una solución que no servía, por miedo.	La resistencia al cambio se vio en el proyecto al si estar de acuerdo con cambiar algunas de sus piezas tecnológicas por ejemplo, pero no otras que pudieron haber dado un impacto mucho mayor aún al proyecto, ahí fue donde se notó más el miedo por desacoplar estos procesos de la empresa.
La comunicación es super importante y ser transparente, si hay algo que no te parezca correcto hay que hablarlo, mejorar el trabajo en equipo, estar alineados y potenciarse. Esto también te ayuda a manejar la frustración a la que pueda verse enfrentada cada miembro del equipo.	La resistencia al cambio que se vivió en el proyecto fue el hecho de que te obligaban a estar presente siempre en la oficina, sin adaptarse a las nuevas formas de hacer las cosas ya en ese momento, y perdimos grandes profesionales porque los directivos querían verlos a todos encerrados en la oficina. Y miren ahora, todos trabajando remoto y la productividad no bajo, ¡subió!			

Incluso los peores problemas que enfrentamos fueron resueltos con comunicación y transparencia, darte el tiempo para el intercambio de opiniones en un ambiente un poco más distendido	Muchas veces creen que con comunicar las cosas estas pierden valor, pero no es así, hay que comunicarlo para entenderlo todos y trabajar para esos objetivos, o de lo contrario se generan problemas en bola de nieve, al no saber comunicar la estrategia o los objetivos del proceso.			
--	---	--	--	--

Metodologías Ágiles

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Las metodologías ágiles se deben adecuar a las necesidades de la empresa o incluso de cada equipo en algunas situaciones, ya que nosotros incluso intentamos replicar la metodología de Spotify, pero el ser tan rígidos es un error, ya que cada empresa es diferente y cada proyecto es único y debe abordarse como tal.	La agilidad se cumple siempre y cuando cumplas con las normas y regulaciones que tiene la metodología, y en el proyecto no tuvimos profesionales que si bien podían tener los conocimientos, no tenían posiblemente la experiencia para aplicar los fundamentos, así que al final fueron los equipos los que tuvieron que mejorar esto, adecuarlo y sacarlo adelante, lo que nos retrasó finalmente, e incluso el cliente decía que no veía la agilidad, pero bueno esto también depende de las personas que la impartan, no es que agilidad falle, es que no se aplica como se debería y hay que saber capacitar a los equipos.	La metodología ágil utilizada en el proyecto fue más bien un híbrido entre metodologías convencionales y ágiles, por lo que si bien se fue mejorando en el camino, en un principio no fue ni lo uno ni lo otro. Luego nos ayudó a salir adelante el proceso de evangelización que se promovió en el proyecto, ayudando a todos a entender sin depender mucho de nadie el cómo debía actuar para eliminar asperezas en el proceso e iterar mejor a lo largo de la metodología. Este proceso de evangelización va a costar un poco más al principio, pero necesario.	Tenías personas que tenían que liderar la agilidad de los equipos, pero por suerte teníamos los suficientes conocimientos como equipo, para no necesitar a estos roles, ya que eran caóticos, y la evangelización tuvo que salir de nosotros mismos, para que realmente a nivel de ejecución se entendiera que era lo que debíamos hacer y porque esto era importante. Con lo de los nombres en inglés, pasaba que como muchos otros no entendían bien, la verdad es que no ayudaron mucho, pero una vez que logramos hacerlos entender la cosa cambio.	A mi parecer el proceso ágil impartido aportó valor en parte del proceso, pero luego llego a un punto en que la dinámica del equipo era mejor que el proceso que quería llevar el proyecto, e incluso algunas cosas vestidas de agilidad llegaron a estorbar en el proceso o realmente no sumaban si no se adaptan las metodologías a la evolución del proyecto, o adaptarse en favor de que todo se ágil hacia los objetivos.

9.3 Formulario de Encuestas Online

9.3.1 Título de la encuesta:

“¿Qué tan conscientes somos del proceso de Transformación Digital?”



9.3.2 Introducción

Ayúdanos a **CONTRIBUIR** e **INFORMAR** a través de **TU EXPERIENCIA!**

Hola!

Desde ya, te envío mi gratitud por dedicar parte de tu tiempo y apoyo al desarrollo de esta encuesta, la cual permitirá entender el conocimiento y el nivel de consciencia que se tiene sobre la “**Transformación Digital**”, al ser este un concepto tan ampliamente utilizado en la actualidad y por la importancia de sus impactos para los diferentes sectores y actividades.

La valiosa información que proporcionas tiene la finalidad de realizar un contraste de puntos de vista para que la investigación pueda aportar a mejorar la adopción del proceso, y también intenta construir una guía clara de conocimiento debido a su relación con la reactivación económica.

Te tomará aproximadamente **7 minutos** completar esta encuesta, tu participación en este estudio es completamente voluntaria, pero también se debe enfatizar que es muy importante para los resultados el conocer tu experiencia.

Finalmente, y atendiendo a la “Ley de protección de datos de carácter personal”, esta encuesta garantiza el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

¿Qué tan conscientes somos del proceso de Transformación Digital?

UA UNIVERSITAT D'ALACANT
UNIVERSIDAD DE ALICANTE
Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

MBA

Ayúdanos a **CONTRIBUIR** e **INFORMAR** a través de **TU EXPERIENCIA!**

Hola!

Desde ya, te envío mi gratitud por dedicar parte de tu tiempo y apoyo al desarrollo de esta encuesta, la cual permitirá entender el conocimiento y el nivel de consciencia que se tiene sobre la “**Transformación Digital**”, al ser este un concepto tan ampliamente utilizado en la actualidad y por la importancia de sus impactos para los diferentes sectores y actividades.

La valiosa información que proporcionas tiene la finalidad de realizar un contraste de puntos de vista para que la investigación pueda aportar a mejorar la adopción del proceso, y también intenta construir una guía clara de conocimiento debido a su relación con la reactivación económica.

Te tomará aproximadamente **7 minutos** completar esta encuesta, tu participación en este estudio es completamente voluntaria, pero también se debe enfatizar que es muy importante para los resultados el conocer tu experiencia.

Finalmente, y atendiendo a la “Ley de protección de datos de carácter personal”, esta encuesta garantiza el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

Comenzar!

9.3.3 Instrucciones

INSTRUCCIONES

Por favor lea atentamente las siguientes preguntas y responda según sus conocimientos. Esta encuesta tiene un orden específico.

*Una vez finalizada, por favor no olvide presionar **ENVIAR ENCUESTA** para recibir sus respuestas correctamente.*

INSTRUCCIONES

Por favor lea atentamente las siguientes preguntas y responda según sus conocimientos. Esta encuesta tiene un orden específico.

*Una vez finalizada, por favor no olvide presionar **ENVIAR ENCUESTA** para recibir sus respuestas correctamente.*



Siguiente

9.3.4 Factores Demográficos

Las preguntas marcadas con * son obligatorias

* Y ya que estás aquí... ¿Podría indicarnos a cuál de las siguientes categorías corresponde su fecha de nacimiento?

- ☐ < 1945
- ☐ 1946 - 1964
- ☐ 1965 - 1980
- ☐ 1981 - 1995
- ☐ 1996 >



Siguiente

* ¿Cuál es tu género?

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Otro
- ☐ Prefiero no decir



Siguiente

* ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado?

-- Seleccionar --

-- Seleccionar --

Primaria

Secundaria

Técnico superior / Universitaria

Maestría / Doctorado

* ¿Qué sector representa mejor tu última actividad laboral?

-- Seleccionar --

-- Seleccionar --

Tecnología / Telecomunicaciones

Servicios / Finanzas / Seguros / Comercio

Industriales / Manufactura / Construcción

Gobierno

Educación

Energía / Recursos

Medios de Comunicación / Entretenimiento

Salud

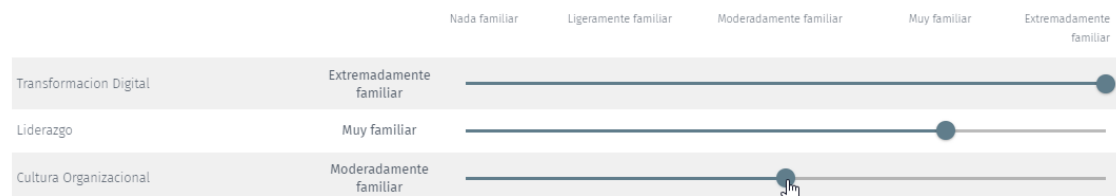
Sin Fines de Lucro

Otro? (Favor especifique)

9.3.5 Preguntas

Q5

* ¿Qué tan familiarizado estás con los siguientes conceptos?



Q6

* ¿Consideras importante en tu ámbito laboral, el conocimiento de los conceptos anteriores?



¡Para nada!



No lo sé



¡Claro que sí!



Siguiente

Lógica de ramificación:

Pregunta: ¿Consideras importante en tu ambito laboral, el conocimiento de los conceptos anteriores?	
Lógica de Salto	?
Opciones de respuesta	Si está seleccionado, salte a la pregunta
¡Para nada!	9. [Q6.1] ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la resp... ▼
No lo sé	10. [Q6.2] ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la res... ▼
¡Claro que sí!	11. [Q6.3] ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la res... ▼

Q6.1	<p>* ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la respuesta anterior?</p> <p><input type="radio"/> Creo que NO son conceptos relevantes a considerar</p> <p><input type="radio"/> Saber sobre ellos, NO agregaría valor a mi situación laboral</p> <p><input type="radio"/> Otro</p>
------	--

Q6.2	<p>* ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la respuesta anterior?</p> <p><input type="radio"/> Creo que NO son conceptos relevantes a considerar</p> <p><input type="radio"/> Saber sobre ellos, NO agregaría valor a mi situación laboral</p> <p><input type="radio"/> Entender de Liderazgo mejoraría nuestra situación actual</p> <p><input type="radio"/> La Cultura debería ser la base de toda empresa</p> <p><input type="radio"/> La Transformación Digital nos llevará lejos!</p> <p><input type="radio"/> Conocer al menos sobre estos 3 conceptos, genera automáticamente un valor agregado</p>
------	--

Q6.3	<p>* ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se relaciona mejor con la respuesta anterior?</p> <p><input type="radio"/> Entender de Liderazgo mejoraría nuestra situación actual</p> <p><input type="radio"/> La Cultura debería ser la base de toda empresa</p> <p><input type="radio"/> La Transformación Digital nos llevará lejos!</p> <p><input type="radio"/> Conocer al menos sobre estos 3 conceptos, genera automáticamente un valor agregado</p>
------	---

Q7

* Según tu percepción, ¿En qué grado definen o se relacionan las siguientes frases con el concepto de “Transformación Digital”?

	Nada	Muy Poco	Moderadamente	Bastante	Completamente	No lo sé
Al digitalizar un documento ya estoy siendo parte de la Transformación Digital	Nada	<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>
Tener un sitio web para mostrar mi empresa	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Optimizar procesos aprovechando la tecnología actual	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Oportunidad para conocer realmente al cliente y entregar una oferta personalizada	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Usar medios digitales genera problemas en el acceso a la información y la colaboración	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Transformar procesos manuales en automáticos	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Cambiar la forma de hacer las cosas sólo empeora los modelos de negocio	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Los procesos de negocios se vuelven más ágiles	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Mayor enfoque en la productividad	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Mejorar el catálogo de productos y servicios	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Eliminar la innovación en la empresa	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Tecnología y automatización siempre trae consigo la disminución del personal	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Sólo con tener acceso a internet ya estoy siendo parte de la Transformación Digital	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

Q8

* Adoptar una estrategia de *Transformación Digital* trae beneficios para una empresa


☒ De acuerdo


☐ En desacuerdo

Lógica de ramificación:

Pregunta: Adoptar una estrategia de Transformación Digital trae beneficios para una empresa	
Lógica de Salto	▼ ?
Opciones de respuesta	Si está seleccionado, salte a la pregunta
De acuerdo	14. [Q8.1] ¿Cómo valorarías los beneficios de la Transformación Digital sobr... ▼
En desacuerdo	16. [Q9] ¿Crees que estarías preparada/o para afrontar un cambio radical e... ▼

Q8.1 * ¿Cómo valorarías los beneficios de la Transformación Digital sobre los siguientes factores?

Rentabilidad	★	★	★	★	★
Ventajas competitiva	★	★	★	★	★
Atracción de profesional altamente capacitado	★	★	★	★	★
Clima laboral	★	★	★	★	★
Valores empresariales	★	★	★	★	★
Productividad y Alto Desempeño	★	★	★	★	★


Q8.2 * ¿Qué tipos de empresas crees que se verían beneficiadas de una estrategia de *Transformación Digital*?
(Puede seleccionar una o más alternativas)

☒ Grandes (Más de 250 trabajadores)

☐ Medianas (Hasta 250 trabajadores)

☐ Pequeñas (Hasta 50 trabajadores)

☐ Microempresas (Hasta 10 trabajadores)

☐ Sólo las con base tecnológica 

Q9

* ¿Crees que estarías preparada/o para afrontar un cambio radical en relación con su forma de trabajar?

☒ SI ☐ NO

Lógica de ramificación:

Opciones de respuesta	Si está seleccionado, salte a la pregunta
SI	18. [Q10] Y en general, ¿Consideras que las personas en tu entorno piensan ... ▼
NO	17. [Q9.1] ¿Por qué?(Puede seleccionar más de una alternativa) ▼

Q9.1 * ¿Por qué?
(Puede seleccionar más de una alternativa)

☒ Así lo he hecho siempre

☐ No me gustan los cambios

☐ Mi forma de trabajo no necesita ninguna mejora

☐ Otra razón, ¿Cuál?

Q10 * Y en general, ¿Consideras que las personas en tu entorno piensan igual respecto a los cambios?

☒ SI ☐ NO

Q10.1

* Según su respuesta anterior, esto lo relaciona más a un tema:

(Puede seleccionar más de una alternativa)

- ☐ Cultural
- ☐ De liderazgo
- ☐ Tecnológico
- ☐ Generacional
- ☐ De experiencias
- ☐ Asociado al miedo

Q11

* De implementar una estrategia o plan de Transformación Digital ¿En qué grado consideras importantes los siguientes puntos?

	Nada Importante	No tan importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	No lo sé
Objetivos del Negocio					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de tecnología por parte del usuario final	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Claridad de los beneficios	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Tiempo y dificultad para lograr los cambios	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Costes	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Cultura organizacional	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Motivación de las personas	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Dominio de las tecnologías	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Agilidad en los procesos	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Mentalidad digital	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Copiar de las grandes empresas de tecnología	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Comunicar el plan de cambios a toda la empresa	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Contar con un presupuesto millonario	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

Q12

En caso de haber observado o participado durante los últimos años una iniciativa de Transformación Digital. ¿Cuál sería su valoración del éxito?

* Valore su respuesta entre "Nada exitoso" y "Altamente exitoso"

*Si nunca has tenido relación alguna con una iniciativa de Transformación Digital puedes seleccionar "N/A"

Negativo	Positivo	N/A			
-2	-1	0	1	2	
Nada exitoso				<input checked="" type="radio"/>	Altamente exitoso
					<input type="radio"/>

Q13

* Favor indique que áreas deberían ser parte del proceso de Transformación Digital:

(Puede seleccionar una o más alternativas)

<input type="checkbox"/> Tecnología	<input type="checkbox"/> Directivos
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Marketing
<input type="checkbox"/> Ventas	<input type="checkbox"/> Servicio al cliente
<input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Toda la empresa

Q14 * En base a lo anterior como cree que deberían ser los equipos de trabajo para la Transformación Digital:
(Puede seleccionar más de una alternativa)

☐ Multidisciplinarios

☐ Multifuncionales

☐ Multigeneracionales

☐ Multinacionales

☐ Únicamente con conocimientos tecnológicos ☒

☐ Otro

Q15 * ¿Qué frase cree que describe mejor el concepto de "Cultura Organizacional"?

☐ Cultura es el conocimiento y la alta educación que puede tener una persona, y esto aplicado a la empresa es "Cultura Organizacional"

☐ La cultura es el conjunto de valores y formas de hacer las cosas que tiene un grupo de personas, y esto aplicado a la empresa es "Cultura Organizacional"

☐ Cultura Organizacional es el conocimiento optimizado por la tecnología que posee una empresa para destacar por sobre la competencia

Q16 * ¿Qué tipo de dirección potenciaría de mejor forma un proceso de Transformación Digital?

☐ Una jefatura tradicional, lo que ha funcionado siempre para tener todo en control

☐ Un liderazgo enfocado en los resultados y en la rentabilidad de la empresa

☐ Un liderazgo democrático en el que todos puedan participar de las decisiones

☐ Un liderazgo que enseñe con el ejemplo y que motive a los demás a mejorar, en busca de más líderes

☐ Un liderazgo de imagen presente pero que delegue las tareas, dejando hacerlas a quienes saben y que consiga más seguidores

Q17 * Y finalmente, en cuanto a los efectos de la pandemia y sus impactos en la forma en qué vivimos, trabajamos y nos relacionamos:
(Puede seleccionar más de una alternativa)

☐ Considero que la Transformación Digital es una de las soluciones a potenciar para recuperarnos económicamente

☐ El trabajo remoto es un beneficio que pudo lograrse antes, pero que se ha visto potenciado por esta nueva crisis, y que puede seguir mejorando con la adopción digital

☐ La única solución es la inyección de ayudas económicas y la Transformación Digital no puede ayudar en nada ☒



Enviar Encuesta



¡Muchas gracias por completar la encuesta!

